

ДЕЙСТВИЯ С ДРОБЯМИ

Не успел мир отойти от коронакризиса, как раз-вернувшиеся драматические события в геополитике поставили ребром вопрос: что будет дальше? Санкции, закрытие границ, рост ставок, стоимости сырья, падение спроса, разрыв логистических цепочек и даже партнерских отношений... И дальше — по принципу падающего домино.

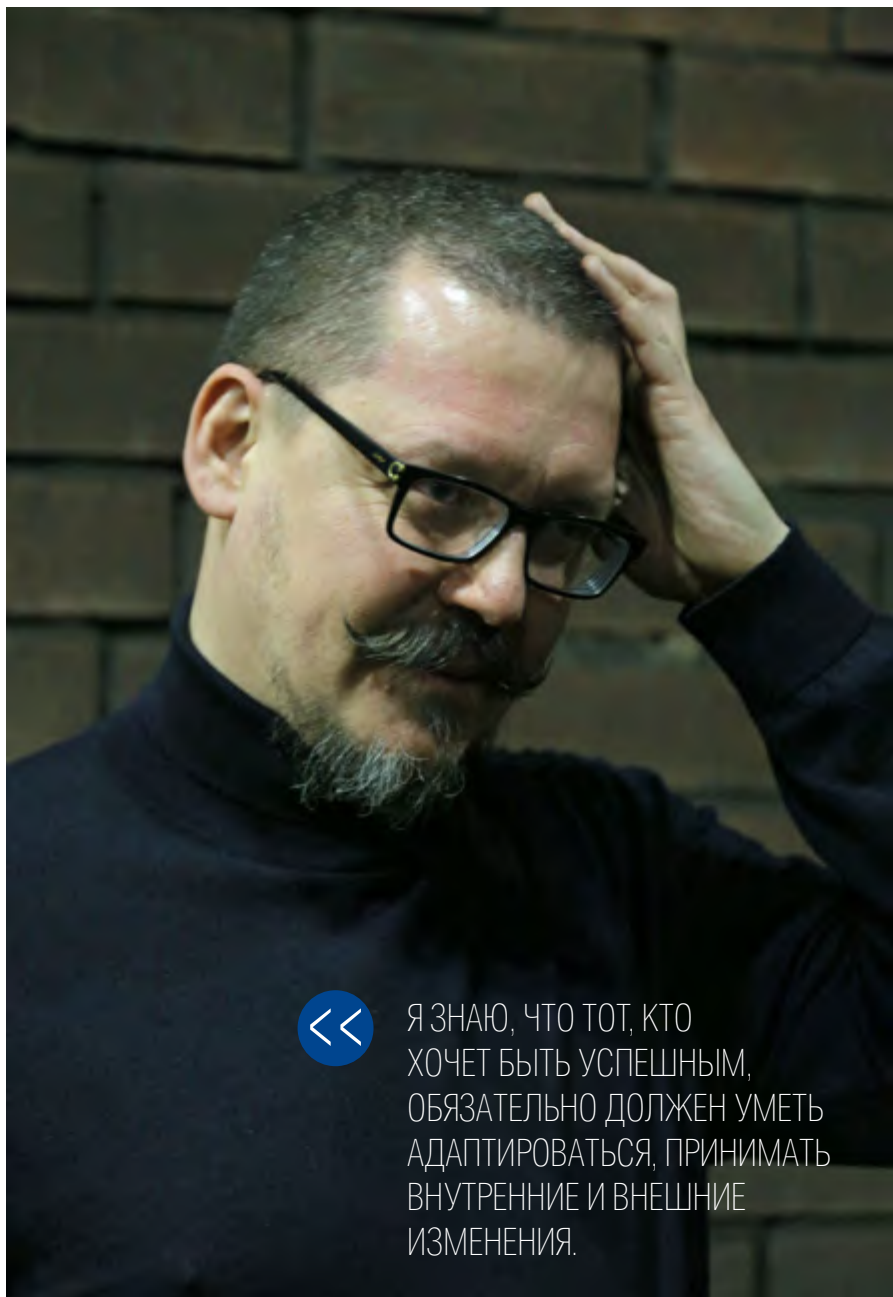
«Нестандартные задачи, которые нужно решать, — глоток свежего воздуха», — комментирует Андрей Бочков, генеральный директор АО «ВА Курган», завода по производству колотой и литой стальной дробы под брендом W Abrasives.

Торговая марка принадлежит корпорации WINOA: штаб-квартира во Франции, около 50 % — доля соответствующего рынка в сотне стран на четырех континентах. Как поведет себя транснациональный холдинг с российским активом, войдет ли он в список тех, кто отказывается от инвестиций в РФ, и поставит ли работу на паузу?..

Стальная дробь — это твердый мелкозернистый материал, который используется при механической обработке металлов, направляясь на поверхностный слой листа через шланг, или сопло (дробеструйная обработка), или лопастями турбин (дробеметная обработка). Этот абразив позволяет очистить и подготовить будущие изделия; обновить текущие конструкции; избавиться от окалины или элементов некачественной отливки; придать необходимую шероховатость поверхности. Двумя основными типами выпускаемой на заводе «ВА Курган» продукции являются литая и колотая дробь. Основная работа первой — сбивать особо крупные загрязнения и опрессовывать верхние слои металла, добиваясь высокой прочности. Второй же вид разделяется на категории разной степени твердости и является самым современным и эффективным абразивом. Применяется как в качестве замены литой дробы (обеспечивая при этом более высокую производительность), так и для шлифования, подготовки изделия под покрытие и даже резки гранитных плит. Помимо стандартной линейки абразивов из закаленной высокоуглеродистой стали, в 2012 году АО «ВА Курган» запустило производство дробы премиум-сегмента. По сути выведенные на рынок марки Profilium, Stainium и Futura представляют собой готовую рабочую смесь, набор дробин различного диаметра, формы, физических свойств. Специальная термообработка, кондиционирование при особых температурных режимах, а также тщательный подбор гранулометрического состава позволяют добиться индивидуальных характеристик, необходимых для решения конкретных задач заказчика.



Сегодня дробь, выпускаемую под маркой W Abrasives, в своих производственных процессах используют более 1 400 машиностроительных, металлургических, нефтегазовых и мостостроительных компаний страны, среди которых такие внушительные игроки, как КамАЗ, Выксунский металлургический комбинат, Челябинский трубопрокатный завод, ЗАО «Курганстальмост» и др.



Я ЗНАЮ, ЧТО ТОТ, КТО
ХОЧЕТ БЫТЬ УСПЕШНЫМ,
ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖЕН УМЕТЬ
АДАПТИРОВАТЬСЯ, ПРИНИМАТЬ
ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯ.

— Что происходит на предприятии в связи с новой реальностью?

— Все то же самое. Оценили ситуацию, встrepенулись, поняли, что задачи остаются прежними, просто переменных добавилось, и идем дальше к поставленным целям. А если конкретно: мы достигли максимума — производим 22 500 тонн стальных абразивов. И теперь стараемся изо всех сил ускорить запуск второй очереди. Был готов на подпись контракт на поставку новой печи, но в конце января процесс затянулся из-за ковида, переболели все, а в конце февраля — бах! — спецоперация. Европа «схлопнулась», а наша печь из Германии...

— ...Осталась в Германии. Она оплачена?

— Нет. Не успели.
— И что вы будете делать?
— Искать альтернативу. Нет безвыходных ситуаций. Есть новые задачи — интересные, нестандартные, которые нужно решать. И здесь так же. Мы нашли российский аналог, но меньшего объема. Нам нужна печь емкостью шесть с половиной тонн, а в России делают до четырех тонн. Печь — это сложное техническое устройство. Есть аналогичные печи производства Inductotherm Group — «голова» в Великобритании, но собирают они его в Турции, Китае. Так что компании работают

и, несмотря на санкции, находят способы поставлять продукцию.

— Как ведут себя ваши французские акционеры?

— Сохраняют бизнес с человеческим лицом. После последней смены головного акционера у нас сложилась очень интересная команда в Европе. Президент Рамеш Кришнан — британец индийского происхождения из Германии, но управляющий компанией во Франции. Начальник моей зоны — немец, живет в Гамбурге. Компания французская, но менеджмент рассредоточен по всей Европе. И решения, принимаемые им, направлены не только на максимизацию прибыли. Помимо аспектов бизнеса, учитываются и семнадцать лет успешной работы с российским партнером. Одно из первых мест во взаимодействии с французами занимает персонал компании, который работал на протяжении многих лет и достигал прекрасных результатов. Они не хотят весь этот период скомкать и выбросить на помойку сложившейся ситуации.

— У WINOA контрольный пакет?..

— 74 %, не контрольный, но весьма внушительный. Решение сохранить бизнес в России, несмотря на санкции и давление, которое испытывают практически все европейские компании, имеющие бизнес в России, — это ключевая задача, которая сейчас реализуется собственниками в текущей ситуации.

Задача, конечно же, непростая. Под гнетом санкций французское руководство ищет максимально эффективные пути, чтобы работа компании «ВА Курган» не превратилась в бесконечное противостояние.

При этом партнерские и дружественные связи не разрываются, взаимодействие будет сохранено: поддержка, помощь в поставке комплектующих — серьезный рычаг при проведении переговоров, потому что мировое имя, конечно, дает нам преимущества.

— Какова доля, занимаемая вами на рынке сейчас?

— Более 50 %, если мы говорим о России. Если считать вместе со странами СНГ, то чуть меньше, потому что там присутствуют и другие производители. Мы входим в пятерку лучших компаний корпорации WINOA, где порядка двадцати разных отделений, или зон, как мы их называем. И я уже лет пять-шесть не только директор завода, но и руководитель по управлению операционной деятельностью в зоне России. Потому что у нас есть производственная площадка в Кургане, и есть «Вилабратор Аллевар Урал» — коммерческое представительство WINOA в Екатеринбурге.

— Работаете ли вы на экспорт?



— Даже сейчас — Финляндия, Эстония, Польша и ближнее зарубежье (Азербайджан, Казахстан, Узбекистан). В прошлом 2021 году мы поставили за границу порядка 2 500 тонн дробы — это 10 % от производимого объема.

— Какую долю в структуре ваших заказов занимало машиностроение?

— КамАЗ, АвтоВАЗ, УралАЗ, УАЗ?..

— КамАЗ продолжает работать по стандартам «Евро-2», АвтоВАЗ встал...

— Доля автомобилистов в нашем портфеле небольшая, порядка 5–7 %. Существенные объемы в последние два года забирал железнодорожный сектор, они активно занимаются обновлением парка, вводят новые вагоны. Мы достаточно диверсифицированы. Более того, сейчас наблюдаем резкий скачок потребности в абразивах — за месяц на 15 %. Работая с заказчиками, мы понимаем, что у них есть проекты. Тот же самый КамАЗ: да, нет комплектующих для машин по стандартам «Евро-5», «Евро-6» — ничего, «скажемся» на предыдущее поколение грузовиков, по крайней мере, рынок будет обеспечен. Завод работает. При этом в апреле их потребности в нашем продукте выросли по сравнению с мартом.

— Несмотря на приостановку некоторых отраслей, вы планируете увеличивать производство в два раза. Соответственно, рассчитываете на двукратный рост продаж в среднесрочной перспективе. На чем основываются ваши планы? Вы ждете роста рынка или уверены в том, что перераспределите его в свою пользу?

— Когда мы строили наши планы, конкуренты так же, как и мы, активно работали на внешний рынок. Сейчас с учетом того, что Россию, попросту говоря, бойкотируют, все, конечно, сконцентрированы на внутреннем рынке. Победит сильнейший. Мы

не планируем демпинговать, это не наш принцип. Мы планируем продолжать реализовывать нашу основную задачу — предлагать надежные, экологичные, экономичные решения, которые позволяют нашим заказчикам быть конкурентоспособными.

— Чем отличается хорошая дробь от плохой?

— Три основных составляющих: первое — жизненный цикл. Одна дробина может прожить три тысячи циклов, а может рассыпаться после тысячи. Второе — это выполняемая ею работа. Она должна очищать поверхность или подготавливать ее. При трех тысячах циклов дробь может быть мягкой, как пластилин, и, ударяясь об обрабатываемую поверхность, мяться, не работая. И третья важная составляющая — не сам продукт, а стабильность, постоянство его свойств. Мы выпускаем свою продукцию в строго узком диапазоне параметров, и заказчик знает, что сегодня, завтра, через месяц, через год он получит тот же самый продукт, что ему не потребуются каждый раз подстраивать свое оборудование под изменившиеся характеристики. Наш конкурент действует в диапазоне от самой мягкой до самой твердой. Когда приходит твердая, нужно поднастроить процесс в одну сторону, потому что она быстро измельчается. Когда приходит мягкая — в другую. Не все предприятия могут позволить себе следить за этим. Настроив оборудование под наш продукт, они работают на нем без изменения процесса.

Нельзя забывать и про наш сервис: если мы приняли заказ, то гарантированно обеспечим работу оборудования и высочайшие показатели процесса дробеметной обработки. Точно в срок и в полном объеме — это тоже одна из сильных сторон.

— Культурный код вашей компании?

— Он эволюционирует. И даже те, кто первоначально были заядлыми материалистами, поработав здесь, все больше и больше заточены на результат, видят свой вклад в конечную работу



и понимают, что помимо денег, которые можно заработать и в другом месте, здесь есть хороший коллектив, человеческое отношение, семейственность. Про нас иногда говорят: «Вы как секта». У нас есть общие ценности, общие сферы интересов, а главное — наш завод, где мы готовы проводить дни и ночи в желании усовершенствовать все процессы. Коллектив маленький, все на поверхности, у каждого строго своя специфика, и люди из всех сил стараются. Иногда есть непонимание, как сделать то или иное, тогда в процесс «ныряю» я. Иногда жестко направляю, иногда мягко подталкиваю. Задача — помочь каждому человеку реализовать свой потенциал.

— **Вы ведь стали больше времени проводить в Кургане?**

— Да. Раньше я чаще находился в Екатеринбурге и занимался развитием рынка для реализации нашей продукции. Но когда мы загрузили завод до максимума и готовы к следующему прыжку — ко второй печи, здесь должна быть проведена более тщательная работа. Я хочу вдохнуть в команду еще большую самостоятельность. Они должны научиться мыслить и задавать открытые вопросы: почему так, что мы можем сделать, как решить эти задачи, какими методами и в какие сроки? И после реализовывать то, что наметили. Действовать в соответствии

с ситуацией, а не ждать, что кто-то придет. Я всегда говорю своим работникам: «Двигаемся дальше. Вот сейчас у нас куча проблем, но они всегда есть, когда что-то работает. Их надо решать». Моя основная задача — разделить ответственность и возвращать людей, которые могут принимать решения. Думать, анализировать, задавать вопросы, отвечать на них. Как только определяются коренные проблемы, совместно принимается план действий — работа продолжается.

— **В прошлом году вы расстались с одним из ваших непосредственных подчиненных — техническим руководителем. Уже выбрали замену?**

— Распределил обязанности на двоих. Люблю здоровую конкуренцию. Повторюсь, победит сильнейший. Один человек может заскучать. При этом могу сказать абсолютно точно, что в такой борьбе выиграют все, проигравших не будет. Приобретенный опыт будет бесценен для всех. Лично я всегда собой недоволен: достигли намеченного, и тут же мне кажется, что начинаю деградировать, все становится просто, мне нужно что-то новое, более сложное. Не все думают и чувствуют так же. А здесь люди ставятся на равных, как итог — мы устраиваем здоровую внутреннюю конкуренцию, смотрим поведенческие аспекты и того и другого.

— **Три базовые ценности компании?**

— Их пять, даже шесть. И основная — человеческая жизнь. У нас висит лозунг: «Каждый человек уходит домой здоровым». Отсюда такие ценности, как безопасность, экология, люди. Когда мы определили эти требования — посадили людей в безопасные, экологичные условия, обучили их, начинаем достигать качества продукции. Это следующая ценность. Воплощая ее, мы развиваем responsive — ценность, над которой я работаю с командой сейчас. Знания, образование, опыт — это хорошо, но важно и то, как человек действует в тех или иных ситуациях, каким образом он реагирует на те или иные проявления внешней среды. Важно быстро принимать правильные решения, которые приносят результат.

И только после того, как мы пройдем весь этот ряд, остается последнее — стоимость. Цена находится на самом последнем месте. Неважно, сколько мы будем платить за развитие предприятия, потому что, соблюдая рамки предыдущих ценностных постулатов, в конечном итоге мы приведем его к успеху.

И эта линейка очень близка моему мироощущению... Ее нигде нет, ни в каких учебниках, это чисто жизненный опыт, наработанный на аналогичных производственных площадках.

— **Как создавались и формировались эти ценности?**

— Преимущество работы в крупной корпорации в том, что есть опыт различных стран. В рамках общей кампании развития WINOA в 2018 году началось внедрение операционной системы, или системы управления предприятием. Она строилась на принципах бережливого производства 5S и метода «Пять почему», что позволило по-другому взглянуть на приоритеты, определить последовательность действий и ключевых ценностей. Эта система, как матрица, спустилась на нас, и мы в нее вписались, потому что все это уже было реализовано. Мы интуитивно пришли к этой системе, с самого начала формируя на предприятии подобный подход. Когда приезжали аудиторы бюро ISO 9001, они удивлялись: «У вас люди какие-то ненормальные, бегают с горящими глазами, все делают, все хорошо». Я объяснял: мы никогда не заботились о том, чтобы заработать, мы заботились именно о решении задач.

— **Если спросить ваших конкурентов, они примерно так же ответят?**

— Что у них есть такая же система ценностей? Далеко не уверен. В большинстве случаев мало уделяется внимания безопасности, экологии, есть лишь желание коммерческой выгоды. В нашем портфолио порядка 1 400 заказчиков, 50 % рынка. Есть предприятия, которые стараются, стремятся, их видно. Переступая порог, мы

сразу можем заметить, что у них порядок, но это, к сожалению, не везде.

— **Вы же пришли сюда, будучи совсем молодым?**

— Да, сегодня спускался по лестнице и думал: раньше, пятнадцать лет назад, в 2007-м, это было как-то иначе, мне кажется, или я стал медленнее спускаться?

— **Сколько вам было лет?**

— Двадцать девять. За моей спиной уже было два предприятия, два крупных запущенных проекта — производство кабельных пластиков и автомобильных комплектующих, успешно работающих и по сей день.

— **Много ли вы тогда обращали внимания на мнение окружающих?**

— Я и сейчас не обращаю, но я всегда внимательно слушаю людей — очень важно вести взаимодействие и совместную работу. Мнение — не важно! Но внимание — важно!

— **Сейчас понятно. А тогда?**

— И тогда. Я четко знал, что хочу делать и как хочу для достижения результата. Как говорил один из моих французских коллег: «Андрей делает бизнес, я не согласен с тем, как он делает, но это работает и приносит результаты». Поэтому мне никогда не было интересно, что говорят, но было важно выстраивание отношений. В центре всех действий — достижение поставленных задач.

— **В чем ваша суперсила?**

— Я иногда задавался вопросом: откуда берется энергия? Некоторые ставят мне ее упрек: «Вот, Андрей, ты думаешь, у всех столько энергии? Мы не можем работать в таком ритме». Я анализировал и не понимал: может быть, так звезды встали при рождении, может быть, потому, что я делаю правильные вещи и иду в ногу с замыслом Всевышнего, поэтому мне дается достаточное количество энергии, чтобы я дальше шел этим путем?

— **А что вас мотивирует идти?**

— Конечный результат, желание двигаться, менять окружающее пространство, опять же в центре стоит-таки желание помочь. Даже если взять нашу соцпрограмму: ДМС, всевозможные семинары, курсы повышения квалификации, уровня английского языка, который уже не опция, а обязательное требование, особенно для менеджмента, людей, которые работают в прямом подчинении.

Еще одна из причин — наверное, тот темп, который я взял изначально, когда мы переехали из Узбекистана — в обществе двенадцать метров и неизвестность. Что делать? Только шевелиться, стремиться чего-то достичь. Есть элемент удачи: появиться в нужном месте, ответить на звонок.

С 2012 года, уже десять лет как, я удалил все свои резюме отовсюду, потому



что хочу довести проект «ВА Курган» и этот завод до процветания.

— Но ведь интересно, как бы вас оценили другие?

— Было интересно до 2012 года, и этот интерес выливался в конкретные предложения. Но, еще раз повторю, я не был готов бросить на полпути.

— То есть вы с этим предприятием навсегда...

— Как правильно сказать — от добра добра не ищут. Зачем? Когда здесь не паханое поле. Сейчас работаем с дробью. Мы уже довели процесс, я бы сказал, до совершенства. Еще есть над чем работать, но мы лучше, чем кто-либо в России, и лучше, чем некоторые наши европейские коллеги. Параллельно мы отработываем процесс сервиса дробеобрабатывающего оборудования, планируем запустить площадку электронной торговли e-commerce, производство запасных частей для дробебетонного оборудования, продолжаем вести торговую деятельность, реализуя различ-

ные товары от наших поставщиков: дробеструйные шланги, нержавеющую дробь, стеклянные абразивы — много всего.

— Если бы была возможность исправить ошибки, какую бы вы исправили?

— Я бы не сказал, что это ошибка. Улучшение, которое (как я сейчас думаю) мне бы не помешало, — добавить немного рискованности себе в юном возрасте. Тогда мне была свойственна излишняя осторожность. С одной стороны, это хорошо, более тщательная оценка ситуации, с другой — длительное принятие решения. Я бы все-таки сместил рубеж, когда из особо осмотрительного я перешел в более действенного, на более ранний срок.

— В чем измеряется успех?

— За пятнадцать лет мы — я говорю про себя и команду — раскрутили завод на хорошие обороты. Это открытая информация: двести миллионов чистой прибыли по итогам года для предприятия, которое имеет в своем штате всего девяносто человек, — прекрасный результат.

— А годовой оборот?

— 1,6 миллиарда.

— Какое событие в жизни завода стало знаковым?

— Есть и негативные, и позитивные примеры. Самое главное — это то, что мы освободили свой баланс от строки «долгосрочные займы», выплатили все кредиты, которые брались на реализацию проекта, строительство завода. Достигли очередного рекорда по продажам. Вошли в топ-50 предприятий Курганской области по объему оборота. Из негативного — год назад у нас сгорел трансформатор. Второй раз. При этом достойно вышли из ситуации. Команда — сильная. Команда сработала виртуозно.

— Что ж они у вас горят-то?

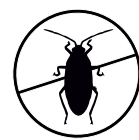
— Ключевой вопрос. Не только у нас, у испанцев тоже, буквально в прошлом году они также бегали с большими глазами: что делать?! Все идет по пути удешевления и снижения резервов, которые позволяют выдерживать определенные перегрузки. Трансформаторы турецкие. Молния ударила, скачок напряжения — устройство вышло из строя. У испанцев та же история.

— Какие выводы сделали?

— Очень простые: нужно четко определять требования, при которых работаем. У нас 1 400 клиентов, и остановка производства даже на неделю означает, что какие-то контракты не будут выполнены. Мы нашли способ быстро восстановить, обеспечить продукцию. При этом разобрали пошагово, какие причины привели к случившемуся: частично это удары молнии, частично — человеческий фактор, комплектующие, которые нужно было более тщательно выбирать. Комплексный анализ позволил нам выработать ряд мер, которые сейчас позволяют гарантированно не допустить повторения.

— Завершающий вопрос: сейчас вы делаете 22 500 тонн, а 50 000 тонн когда?

— В конце 2016 года, когда сменился головной акционер корпорации WINOA, Россия в моем лице рисовала план — до 2022 года мы должны достичь 22 500 тонн. Мы их сделали. Причем при составлении диаграмм я оценивал ретроспективу: в 2003 году — ноль продаж, в 2008-м — 9 000, затем 12 000, 14 000... Так постепенно мы начали замещать поставки французской дробы своей, российской, курганской, и сейчас довели объем до максимума. Когда будет 50 000? Я думаю, объективно нам для этого потребуется порядка пяти-семи лет. Если говорить про 35 000, то два-три года. ///



ОБРАБОТКА ОТКРЫТЫХ УЧАСТКОВ
ОТ КЛЕЩЕЙ

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УНИЧТОЖЕНИЕ
ВСЕХ ВИДОВ НАСЕКОМЫХ И ГРЫЗУНОВ



ДЕЗИНФЕКЦИЯ
ОТ COVID-19

В ДЕНЬ ОБРАЩЕНИЯ

ОФИСЫ, ДЕТСКИЕ
САДЫ И ШКОЛЫ,
ТОРГОВЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ,
ПРОМЫШЛЕННЫЕ
ПРЕДПРИЯТИЯ



ООО «КУРГАНСКИЙ
ЦЕНТР ДЕЗИНФЕКЦИИ»

г. Курган, ул. Коли Мяготина, 1506,
тел.: 55-44-04, 24-28-30, kcd.kurgan@mail.ru