

БЕЛАЗ: с места в карьер



Гендиректор БЕЛАЗа Петр Пархомчик о второй строчке в мировом рейтинге, стиле управления и службе в десанте

Этот человек скромнен и образован. Под строгим классическим костюмом скрывается сильный мужчина и в меру требовательный руководитель, которого заслуженно признали в 2011 году «Человеком дела». Он открыто разговаривает, никогда не используя при этом бумажки, и знает свое дело досконально.

Только крепкое рукопожатие выдает бывшего десантника и боксера, который когда-то мечтал стать летчиком и управлять самолетом. Хотя его мечта частично осуществилась — он уже 10 лет управляет одним из крупнейших не только в Беларуси, но и в мире предприятий.

Генеральный директор ОАО «БЕЛАЗ» — управляющая компания холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ» Петр Пархомчик рассказал нам о том, за что в мире ценят наши самосвалы, как бороться с кризисами, к чему обязывает высокое положение и зачем приходить на работу к 6 утра.

Размер имеет значение



— Петр Александрович, в прошлом году БЕЛАЗ впервые стал вторым в мире по выпуску карьерных самосвалов. Насколько трудно было обойти конкурентов?

— Это не важно, какое место мы занимаем — второе или третье. Здесь дело не только в наших усилиях. Мы уже точно видим, что все производители сокращают свое производство. Падение рынка

карьерных самосвалов за 2016 год составило 22%. Продажи Caterpillar, Hitachi и Komatsu сократились. Нам единственным удалось увеличить продажи — на 8%. Скорее всего, тенденция сохранится и в этом году, поскольку президент компании Caterpillar Inc. Дуг Оберхельман уже называет 2017 год сложным.

Судите сами: если в 2011—2012 годах все производители вместе устойчиво продавали в пределах 4700 единиц тяжелых, то есть грузоподъемностью свыше 100 тонн, карьерных самосвалов в год, то в 2017-м мы ожидаем лишь 1160. То есть мировой рынок за это время просел в четыре раза. Поэтому «отжимать» долю рынка в такой ситуации еще труднее, но нам это удастся. Это общая работа и конструкторов, и маркетологов.

Кризис выдался долгим — более 4 лет, до этого таких затяжных спадов почти не было. Но нам это пошло на пользу. Ведь многие покупатели техники стали серьезно работать над сокращением издержек. Когда цены на сырьевые ресурсы были очень высокие, компании не хотели видеть какого-то нового игрока. Хотя про БЕЛАЗ они всегда знали. Но сама жизнь заставила их анализировать стоимость владения (те средства, которые придется вложить в технику на протяжении ее жизненного цикла). Когда начали считать, то увидели, что мы можем обходиться им значительно дешевле. Зарубежные компании-производители в этом моменте нередко хитрят, они стараются зарабатывать на вторичном рынке — продаже запасных частей и услуг. Так они получали иногда рентабельность в 100—200%. Мы такую цель перед собой не ставим.

Мы говорим, что запчасти нужны не для того, чтобы на них зарабатывать, а для того, чтобы поддерживать наши самосвалы в рабочем состоянии.

— Значит, для вас открылись рынки, которые раньше были заняты конкурентами?

— Безусловно. Вот хороший пример. В Индонезии есть сборочное производство компании Komatsu. Завод лихорадит уже 4 года, он практически не работает. А мы смогли там выиграть тендер на поставку 40 тяжелых самосвалов. Уверен, на благоприятный исход повлиял визит нашего Президента в эту страну.

Кстати, 25 самосвалов уже там и показывают хорошие результаты. А это все работает на нас по принципу сарафанного радио. Другие компании тоже начинают присматриваться к нам. Индонезия добывает угля больше, чем Россия. Это очень перспективный рынок.

— Этот успех был ожидаемым или как-то само собой получилось попасть в струю?

— На самом деле цель по диверсификации нам давно обозначил Президент. Россия должна занимать треть поставок, СНГ — вторую треть, и остальные страны — столько же. Вот мы и наращивали. Да мы и так понимали, что нельзя жить только традиционными рынками. Хотя и прежние позиции не теряем. Около 90% российского рынка принадлежит нам, хотя там есть сборочные производства: и Komatsu в Ярославле, и Caterpillar в Санкт-Петербурге.

Это же касается и украинского рынка, который просел в 2014—2015 годах из-за конфликта на Донбассе. Но в 2016-м мы восстановили объемы поставок. И в этом году превзойдем докризисный уровень. Все украинские компании снова останавливают свой выбор на белорусском БЕЛАЗе.

— Удивляет, что частные компании сокращают производство, а наш государственный БЕЛАЗ, наоборот, растет. В чем секрет?

— Наши партнеры понимают, что БЕЛАЗ — это не просто акционерное общество. 100% акций принадлежит государству, и все частники знают, что в Беларуси очень действенная вертикаль власти. Поэтому, заключая контракт, они абсолютно спокойны и уверены, что все будет выполнено в установленные сроки. Это незаметный, но очень серьезный плюс. Он часто помогает при ведении переговоров.

Гигантский плюс

— Сложно ли принимать окончательное решение при заключении необычных контрактов? Есть ли страх, что можете не выполнить заказ?

— У нас самая широкая линейка машин по грузоподъемности. Мы перекрываем своими моделями линейки всех конкурентов. Кроме того, в одной грузоподъемности разработано еще 8—10 видов машин под разные рынки. Например, у компании Caterpillar в классе 136 тонн всего две модели: одна с гидромеханической трансмиссией, вторая — с электромеханической. У нас — 9 моделей с абсолютно разными двигателями. Можем поставить немецкий, американский мотор. Сегодня мы даже рассматриваем установку российского двигателя. Можем для разных заказчиков ставить и разные комплектующие. Например, для России — трансмиссию российского производства. Или, например, для Чили поставить системы General Electric. И когда покупатель видит, что мы в состоянии делать машины под конкретный рынок, он понимает, что и по другим вопросам мы на его стороне, включая сервис и обеспечение запасными частями.

— Собственный двигатель делать не думали?

— Это было бы неплохо. И мы сейчас думаем над тем, чтобы получить свой двигатель. Но даже в России сегодня нет производств, которые бы производили моторы мощностью более 2 тысяч лошадиных сил. А для того чтобы завоевывать рынки Запада, конечно, нужно использовать комплектующие ведущих мировых производителей.

— То есть вы ищете какого-то партнера, но сами делать двигатели не будете?

— Конечно. Догонять бессмысленно. Пока мы сами разработаем двигатель, традиционные производители уйдут далеко вперед. Выход — поиск партнера с наработанным передовым опытом в этой области. Такие переговоры ведутся, но торопиться не будем.

— БЕЛАЗ — предприятие с большой историей и своими традициями. Как на ваше появление в качестве директора отреагировали на предприятии? Вы ведь раньше здесь никогда не работали.

— Мое назначение произошло очень стремительно. В субботу позвонили, вызвали, а в понедельник уже назначили. Завод встретил тогда меня с настороженностью: «тракторист» пришел командовать таким гигантом. И тем более здесь очень уважительно относились к предшественнику — Павлу Лукьяновичу Мариеву. Но сработались мы быстро. На эмоции времени, считай, не было — сразу пришел кризис 2008—2009 годов. Мы в стране тогда первые сказали, что нужно думать, как будем жить в ближайшие годы, и провозгласили программу модернизации. Мы и в 2012 году первыми почувствовали, что новый виток мирового кризиса приближается. Хотя все продолжали работать по инерции. Наши высказывания многим не нравились в Правительстве. Когда завод решил посетить Президент, мне удалось донести до него свою позицию.

— Вы затронули тему модернизации. При этом слове у большинства людей возникают ассоциации только с выделением денег и покупкой станков. Но все ведь намного шире...

— Вы правы. Мы сейчас боремся с очень сильными конкурентами, которые представляют собой мощнейшие транснациональные компании с высочайшим уровнем технологий. И чтобы не уступать, нужно чуть-чуть опережать. Догонять — это уже плохо. У нас в техническом плане все обеспечено на ближайшие 10 лет. Но технологии были недостаточно совершенны, не позволяли создавать продукт дешевле, чем наши конкуренты. И мы начали поэтапно приводить в порядок все технологические переделы. Завершим работу в 2019 году.

Сейчас станочный парк БЕЛАЗа является одним из самых современных. Полным ходом идет модернизация окрасочных комплексов. Их на заводе несколько. Такие комплексы подразумевают и использование лакокрасочных материалов нового уровня, и особую технологию подготовки поверхностей, которая позволит уверенно заявить о надежности покрытия в течение 5—6 лет.

— Такие перемены не могли не привести к оптимизации численности работников. Трудно ли решать эту проблему?

— В этом вопросе не без сложностей. Например, мы использовали в производстве крупногабаритных шестерен обычные станки. Почти целая смена уходила на обработку одной шестерни. И брака было очень много. Ввод в эксплуатацию вновь закупленных станков позволил увеличить производительность труда в три раза при отсутствии брака. А детали очень дорогие. Заготовка весит 600—700 килограммов. Если брак, то весь этот металл нужно списывать в металлолом. Было очень серьезное сопротивление тех, кто привык работать по-старому. Приходилось заинтересовывать материально, чтобы люди учились работать на новом

оборудовании. Зато сейчас многие рабочие завода имеют несколько специальностей, и это позволяет избежать сильных сокращений.

— Значит, новых людей вы не набираете?

— Почему же? Каждый год молодежь принимаем — 250—300 человек. Сначала студентов на практику зовем. Это хорошо, потому что обеспечить все учебные заведения хорошим оборудованием невозможно. А здесь они могут научиться работать на самых современных станках. И у них уже совсем другой уровень понимания. Практически все они потом возвращаются сюда на работу.

Двигаться дальше

— А сколько сейчас времени уходит на то, чтобы разработать новую модель карьерного самосвала?

— Сейчас мы можем за 3—4 года разработать и поставить на производство новую технику. А если брать те изделия, которые делаем на основе ранее разработанных (30—40% основы, остальное — новое), то за 2—3 года.

У нас мощнейший научно-практический центр. Всего около 600 конструкторов. Очень плотная связь с Национальной академией наук. Есть там даже своя кафедра карьерных самосвалов. Поэтому мы можем очень быстро работать.

— По-вашему, у вас трудная должность?

— Скажу честно, любое дело может быть сложным. Я, в общем-то, человек командного способа управления. Каждому из моих заместителей делегированы определенные полномочия. У каждого из них есть свобода, каждый должен выполнять свою работу.

Да и вообще я прошел очень сильную школу: 33 года отработал на тракторном заводе. И 26 из них — на закрытом предприятии, которое находилось на территории МТЗ. Оно выпускало продукцию для военно-промышленного комплекса. Там я прошел путь от обычного рабочего до директора этого спецпроизводства. Все стандарты, которые сегодня проповедуют великие зарубежные теоретики, были там внедрены уже тогда, в 70—80-е годы. Был очень жесткий контроль. Если взять образцы военной техники тех годов, то это было суперсовременное оружие.

Потом пришлось заняться маркетингом тракторного завода, изучать азы продаж. Это тоже было полезно. Тем более я пришел на этапе кризиса. Мы выстроили с нуля систему продаж, товаропроводящие сети и достигли значительных успехов в продажах.

— Удастся с такой работой совмещать заботу о семье?

— Это уже стало привычкой. Сын и дочь у меня выросли. Жене, конечно, тяжело, ведь женщинам нужно внимание. Но она старается вытащить меня в какой-нибудь театр или на концерт. Не всегда, правда, получается вырваться. С другой стороны, женщине приятно, что ее муж занимает высокую должность, что он ответственный человек. А это высокое положение всегда обязывает. Так что времени на семью не всегда хватает. Тем более что я живу в Минске. При этом рабочий день начинается в 6 часов.

— Почему так рано?

— Система работы холдинга очень сложная, и решения иногда нужно принимать, когда работа еще не началась, иначе будет поздно. Лучше всего приехать, спокойно разобраться с делами за прошедший день. У нас есть дежурные, так называемые «ночные директора». Они собирают полную информацию со всех заводов. Производство ведь не останавливается даже ночью. Все это нужно, чтобы в 8 утра на

Владислав Кулецкий. БЕЛАЗ: с места в карьер

совещании оперативно принять необходимые решения. А заканчивается работа часов в 7—8 вечера.

— Есть ли у вас какие-то увлечения, помимо работы?

— Увлёкся дачными вопросами. Втянулся, и мне трудно остановиться. Стараешься каждую субботу что-то сделать там. И это тоже серьёзный труд, если хочешь добиться результата. Сад надо досмотреть и отремонтировать что-то. Даже чтобы голубику посадить, нужно потрудиться. Люблю еще баню, скажу честно. Стараюсь каждую неделю вырваться, попариться. Регулярно 19 января с друзьями окунаемся в прорубь. Это закаляет и тело, и дух, придает сил.

— А достижения уже какие-то есть в дачных делах?

— Да, в прошлом году два ведра голубики собрали. Посадил черешню, но три года не было урожая. А в позапрошлом сменили технологию ухода, и сразу получился результат — накормили всех птиц в округе, да и сами наелись.

— Отпуск для вас — это съездить на ту же дачу или все-таки куда-нибудь подальше сбежать?

— Мы с женой уже 38 лет вместе. Стараемся регулярно с семьей куда-то уезжать. Раньше с детьми, теперь сами. Бросаем все и уезжаем. Ни разу у нас не было отдельного отдыха. Она ждет, когда я наконец получу этот отпуск. Все это происходит всегда внезапно, а она сидит на чемоданах.

— Хватает ли времени читать что-нибудь?

— Читаю в отпуске в основном книги, связанные с методиками управления. Сейчас третий том директоров компании Caterpillar читаю. Они там рассказывают о своем опыте. Очень подробно изучал японскую систему работы в компании «Тойота». Она сегодня считается одной из самых прогрессивных. Я даже попросил наши СМИ делать небольшие очерки, рассказывать о том, что это такое. Сейчас выпустим брошюру специальную. Мы хотим внедрять передовое, но для этого еще надо подготовить почву, чтобы каждый работник понимал, зачем нам это нужно. Я считаю, что это сделает очередной толчок в развитии нашего предприятия.

— Вы мечтали когда-нибудь стать руководителем одного из крупнейших мировых предприятий?

— В моем детстве все хотели быть космонавтами. И я надеялся, что буду летчиком. Это была абсолютно осознанная мысль. Но я еще занимался боксом. И, естественно, какой боксер не имеет сломанного носа? Так что комиссию я не прошел. Но зато в десантные войска меня взяли. Служил в 5-й бригаде в Марьиной Горке. За годы своей работы количество часов, проведенных в дороге в самолетах, соизмеримо с налетом профессионального летчика. Конечно, в пути стараюсь тратить время с пользой. Но если вспомнить о детской мечте, можно сказать, что она осуществилась.

— Помогает ли вам боевое прошлое в руководстве?

— Да, ведь есть коллективные виды спорта, футбол например, где ты можешь спрятаться, побегать, сделать вид, что играешь. А в боксе не спрячешься. Что имеешь, с тем и выходишь на ринг. И твои решения должны хотя бы на долю секунды быть быстрее твоего противника. Нет времени на раздумье — иначе получишь в лоб. Ну и, конечно, армия тоже дала многое. Это замечательная школа. Она учит самостоятельности. Из двух лет срочной службы в войсковой части мы находились, наверное, месяцев 7 или 8, а все остальное время — в лесах. Это очень закаляет, да и учит работать в коллективе.

— Значит, руководитель должен быть жестким?

— У каждого свой подход. Я, например, умею слушать и умею принимать решения. Я готов выслушать, проанализировать, посоветоваться. Есть очень сложные вопросы. Иногда нужно посоветоваться и с бывшими коллегами, которые были руководителями на предприятиях. Но иногда приходится принимать решения молниеносно — как на ринге.

— Места мечтам, наверное, не остается?

— Мечта одна, и она скоро осуществится. Сейчас я живу в ожидании того, что стану дедушкой. Вот об этом пока все мысли. Но не в ущерб предприятию. Очень большие планы по росту экспорта, диверсификации рынков. Буквально на днях звонили из одной латиноамериканской компании и предлагали продать наш рекордный 450-тонник, который пока что работает только один — в России. Мы еще не набрали достаточно опыта эксплуатации, но и отказываться нельзя. Потом могут больше не предложить. Для себя я решение уже принял. Но жду ответов от всех служб. И самое главное, чтобы сказал «да» главный конструктор.