

ПЕРВОЕ ИНТЕРВЬЮ

# МЫ ВСЕ МЕЧТАЕМ

## 22 ответа Рашида Хайрова в новой должности.

– Рашид Рифатович, Вы успели ознакомиться с новым местом работы?

– Вы как раз застали меня за этим. С утра знакомлюсь, смотрю, что здесь и как. Вчера прошло совещание, на котором меня представил коллективу специально приехавший из Москвы глава компании Наум Александрович Бабаев.

– На производственных площадках компании Вам довелось побывать?

– Когда шёл процесс сватовства, естественно, первым желанием было посмотреть, что же это такое? С заместителем генерального директора Владимиром Григорьевичем Резниченко мы проехали по хозяйствам, входящим в «Русскую молочную компанию».

В свое время был и на открытии комплекса в Потодеево, посещал его и когда он ещё только строился. Конечно, не с точки зрения поиска будущего места работы, а в плане интереса к такому интересному и современному объекту. С точки зрения уникальных современных промышленных технологий производства молока. Ведь во многих из нас ещё сильны устаревшие представления о молочном производстве.

– С основателем и главой компании «Русмолко» Вы когда познакомились?

– С Наумом Бабаевым мы познакомились очень давно. Нас познакомил Игорь Алексеевич Бабаев, глава холдинга, в который входит мясоптицекомбинат «Пензенский». Мы поехали знакомиться с передовым предприятием компании – «Новгородским мясным двором».

Там, в финансовой службе, работал Наум Бабаев, тогда ещё совсем молодой человек. Он тогда, мне кажется, ещё учился и параллельно работал.

Затем он непродолжительное время работал на Пензенском мясокомбинате. У нас было много планов, много совместных идей. Но потом его забрали в головной офис.

– Как Вы с Наумом Бабаевым разделили ответственность за принятие управленческих решений и за результаты этих решений? Насколько широка у вас степень самостоятельности?

– Что касается операционной, или текущей, деятельности пензенского блока, конечно, я принимаю решения сам. Естественно, существуют понятия годовых планов, программ, стратегий, за принятие которых ответственность ложится больше на руководство и команду головного офиса. А уж когда мы эти планы приняли, что ещё тут согласовывать? Дальше вся ответственность на директоре.

– По Вашей оценке, «Русская молочная компания» – это уже сформированный бизнес, или компания находится на этапе становления?

– Компания молодая, создана в 2007 г. Всё это время шло формирование бизнеса, приобретение активов, выстраивание структуры. Это активно работающая компания, с уже сформированным коллективом, укомплектованная специалистами. За короткий промежуток времени многое сделано в организационном плане, запущены в эксплуатацию новые комплексы.



В то же время это коллектив молодой, растущий, требующий времени и усилий для дальнейшего совершенствования. Впереди большие планы инвестиционного характера, активного роста. Поэтому предстоит большой объём работы для всех. В том числе для меня.

– Какие задачи ставят собственники компании перед новым руководителем? Объем задач не пугает? Чувствуете свои силы?

– Я думаю, что мы все мечтаем быть первыми во всём. Поэтому цели существуют. Оценка моей деятельности будет привязана к определенным показателям: объёмным, экономическим, финансовым. Довольно широкий спектр ответственности, обязательств, критериев оценки, в том числе и моей ответственности.

И мне бы хотелось, чтобы работа нашего коллектива принесла те результаты, которые позволили бы потом сказать, что мы лучшие.

– Какими будут Ваши первые управленческие действия?

– Я не сторонник резких движений. Коллектив сформирован, он работоспособен, я вижу, что здесь много хороших специалистов и профессионалов.

Другое дело, что когда компания растёт, возникают вопросы, которые требуют дополнительных управленческих решений. Это, в первую очередь, внедрение современных технологий, максимальное применение современных методов информационного плана, документооборота, управленческих решений.

Мы – компания, которая занимается сельским хозяйством. А сельское хозяйство располагает менее развитой инфраструктурой, менее развитыми возможностями, отстаёт от городских условий, в том числе и от промышленности.

Поэтому, на мой взгляд, нужно подтянуть этот момент, чтобы разницу между селом и городом в управленческом смысле свести к

минимуму. Современные технологии позволяют это сделать. Я думаю, что эта задача одна из самых приоритетных.

Мы серьёзно за последние десятилетия отстали в агросекторе от Европы и Америки. Самое современное оборудование, технологии приобретаются за границей. Мы можем и обязаны учиться тому, что там работает действительно эффективно.

Наши западные партнеры говорят: вам легче, вам проще, вы же сразу берете самое лучшее, самое новое.

В таком случае мы можем быстро становиться конкурентоспособными, догнать и быть с ними на одном уровне.

– Какой продолжительности должен быть рабочий день у руководителя такой компании? Как должны делиться сутки между работой и личной жизнью?

– Я 26 лет проработал на мясоптицекомбинате «Пензенский». У меня в трудовой книжке записано всего одно место работы. После того, как я окончил школу, институт, отслужил в армии и пришёл на мясокомбинат, перемещений на другие предприятия у меня не было.

Все 26 лет я работал в режиме одного выходного дня в неделю, да и тот был не всегда. У нас была шестидневная рабочая неделя.

Когда работал начальником цеха, я был на работе уже в полседьмого. Директором я начинал рабочий день в полвосьмого. Последняя планёрка начиналась где-то ближе к шести часам вечера, и заканчивалось всё это после 7-8 часов. Это нормальный режим работы.

Но я не сторонник того, чтобы сидеть дня того, чтобы просто сидеть. Если работа сделана, нет необходимости сидеть на рабочем месте. Мне доводилось бывать на американских фермах. Они там работают 24 часа в сутки. Просто потому что на современных комплексах такие технологии работают – круглосуточные. Поэтому если какая-то не-

поладка, то должны быть задействованы и вышестоящие специалисты для того, чтобы восстановить рабочий цикл.

Да и на селе продолжительность рабочего дня всегда определял не рабочий график, а необходимость. Проведение посевных, уборочных – какой там может быть режим? Люди работают от зари до зари. Какой это специалист, если он не владеет текущей ситуацией на объекте, за который он отвечает.

Конечно, современная инфраструктура позволяет, находясь вне офиса, быть в курсе дела, контролировать процесс, вмешиваться в него в случае необходимости. Я никогда не привыкну к понятию, что у меня рабочий день заканчивается в конкретное время. Я по-другому никогда не работал.

### ЧТО РЕШАЮТ КАДРЫ?

– Для развития компании неизбежно потребуются новые кадры. У Вас есть свои рецепты создания команды, поддержания командного духа?

– Я всегда был сторонником командного стиля работы. Я считаю, что на прежнем месте работы мне удалось создать команду, причём, хорошую команду. И постараюсь, чтобы именно такой стиль руководства был и здесь: все важные решения обсуждать и принимать с участием всех специалистов, всех, кто может дать полезный совет.

У меня нет тайны по созданию команды, нет специального рецепта. По большому счёту, рассказать, как формируется команда, достаточно сложно. Это как словами передать вкус еды, передать сам процесс пережевывания пищи. Все это делают, все понимают, как это делается. Но всё это на уровне интуиции.

– Какие методы применяет Рашид Хайров для стимулирования эффективной работы каждого специалиста компании?

– Я придерживаюсь системного плана формирования структуры. С конкретным распределением обязанностей, с системой ответственности, с системной мотивацией, которая позволяет правильно оценить работу сотрудника, службы, справедливо замотивировать работу на конечный результат.

– А что для Вас значит справедливо мотивировать?

– Человек должен получать столько, на сколько он наработал, на сколько он принёс пользы компании. С учётом того, какая задача перед ним ставилась, как он её выполнил. Есть оклад, а есть понятие премии. Премия просто так не дается.

Если человек по штату должен выполнять ту или иную работу, и эту работу он выполнил, он получил за неё вознаграждение – оклад. Но если он принёс дополнительные идеи, предложения, я думаю, что человека за это надо поощрить.

На следующий месяц он должен принести ещё какую-то идею, проявить инициативу. Он не должен ссылаться на то, что в прошлом месяце принёс неоценимую пользу компании, и что за это он должен иметь привилегии. Он каждый раз должен доказывать, что полезен. Я думаю, это справедливо.

– По вашему опыту руководителя, а вы прошли с низового звена до высшего, суще-

# БЫТЬ ПЕРВЫМИ

существует ли некая абсолютная формула справедливой системы оплаты?

– На каждом этапе есть свои задачи. Если компания растёт, требуются одни приоритеты. Грубо говоря, построен новый молочный комплекс. Какая основная задача стоит у команды на этом этапе? Во-первых, освоение проектных мощностей. Здесь есть определённые валовые показатели – количество молока, количество привеса. Достигли определённого количества выпуска продукции – хорошо.

Но на определённом этапе качественные критерии начинают преобладать над количественными, валовыми показателями. Надо повышать качество. На определённом этапе можно платить 70% зарплаты за вал и 30% за качество. А наступает период, когда за качество нужно платить 90%, а за вал только 10%.

**– Какого человека Вы предпочитаете брать на работу в свою команду?**

– Я предпочитаю работать с «ершистыми». Ведь если человек с тобой всегда и во всём соглашается, даже когда видит, что ты ошибаешься, – это хуже некуда.

С другой стороны, я не очень комфортно себя чувствую с людьми, которые возражают огульно, бьются за свое ошибочное мнение просто из духа противоречия.

## О МЕНЕДЖМЕНТЕ

**– На Ваш взгляд, развитие молочного производства имеет свои особенности? Или здесь применимы общие законы развития бизнеса?**

– Здесь есть свои, отчётливо проявляющиеся особенности. Это живой организм. В прямом смысле слова.

В производстве молока главное – корова. Сразу возникает перечень вопросов: какая корова, откуда она привезена, какой она породы, какова ее продуктивность и множество других.

Я уж не говорю о сторонних факторах, влияющих на эффективность производства. Откроет Белоруссия экспорт своей молочной продукции в Россию, востребованность её изменится, и, соответственно, цена другая будет, не та, что была заложена в бизнес-план. И сразу все экономические показатели в одночасье могут повернуть совсем в другую сторону.

**– А Вы не опасаетесь конкуренции со стороны других регионов? Например, Мордовии?**

– В чём заключается наше конкурентное преимущество? Сейчас рынок молока высшего сорта практически пустой. Все крупнейшие производители испытывают дефицит сырья. Они готовы скупать всё наше молоко в размерах значительно больших, чем мы можем предложить.

У всех переработчиков одна проблема: они не могут в достаточном количестве найти молоко высшего качества.

Другой вопрос – какова цена? Год назад молоко стоило 10-12 рублей, а с учетом прошедшего года, с его засухой, с дороговизной кормов и их дефицитом закупочная цена доходит до 19-20 рублей.

Здесь возникает вопрос о политике государства. Если закупочная цена молока 20 рублей, то и на прилавках оно будет дороже. Хотя молочную продукцию потребляют все слои населения.

Молоко, наряду с хлебом, считают социальным продуктом. Государство пытается вмешиваться в этот процесс, регулировать цену молока. Политики заинтересованы в снижении цены.

С другой стороны, мы хотим, чтобы население было трудоустроено, чтобы выплачивалась зарплата, обеспечивающая достойный уровень жизни, хотим, чтобы налоги поступали непрерывно и побольше, чтобы экономика росла.

Почему поголовье коров неуклонно снижалось и до сих пор снижается? Потому что молочное животноводство экономически невыгодно.

А если социально значимый продукт экономически не выгоден, значит, что-то здесь не так.

На Западе для этого существуют государственные программы, цель которых – поддерживать производство молока и другого продовольствия на достаточном уровне.

Должна быть внятная политика государства. Попытки сделать такую политику периодическими появляются, но пока они были безуспешными.

**– На ваш взгляд, какие перспективы для молочного животноводства в Пензенской области?**

– В Россию завозится огромное количество молока, а потребление на душу населения с учётом этой завезённой продукции крайне низкое по отношению к Европе и к Америке, и даже по отношению к СССР в 80-е гг. Для того чтобы сократить дефицит молока, ферм, подобных комплексу в Наровчатке, можно строить ещё очень много в любом регионе.

**– «Русская молочная компания» в короткие сроки стала одним из ведущих брендов области, одним из символов нового агропрома благодаря строительству комплекса в Потодеево, который является, действительно, производством XXI века. Будут ли строиться подобные комплексы в ближайшем будущем?**

– Всё будет зависеть от возможностей. Строить можно много, были бы ресурсы.

«Русская молочная компания» в ближайшее время займётся и другой темой. Уже

принято решение, уже пошли первые движения по новому проекту. Это выращивание индейки и переработка полученного мяса. Планы очень серьёзные, с перспективой на серьёзные объёмы. Здесь планы таковы – стать лидерами в отрасли.

В своё время этот проект был начат другой компанией и заброшен на начальном этапе. «Русмолко» приняла решение о возрождении и реализации этого проекта. На комплексе, помимо выращивания, планируется построить и комбикормовый завод, и мясоперерабатывающий комплекс.

Поэтому от мяса далеко я не ушёл.

**– «Русская молочная компания» до сих пор ограничивалась территорией Пензенской области. Есть ли у компании планы расширения производства на другие регионы, где, возможно, есть более привлекательные инвестиционные площадки?**

– Планы связаны исключительно с Пензенской областью. Конечно, аппетит приходит во время еды. Но пока все планы базируются на пензенской земле.

**– Перед любым молочным животноводческим комплексом рано или поздно встает проблема так называемого «шлейфа» – бычки, которые на молочной ферме становятся балластом. Эта проблема может решаться двумя способами: продажей бычков либо налаживанием своего собственного мясного производства. Как эта проблема будет решаться в вашей компании?**

– Наша задача – иметь полный цикл. С учётом дефицита говядины на рынке, её не хватает, её много завозят, с учётом общего снижения поголовья крупного рогатого скота, и опять же, чтобы это все было в комплексе, конечно, будем заниматься и мясным скотоводством.

Вопрос в том, какая технология будет применяться: или создавать откормочные отделения при каждой ферме, либо бычков свозить на одну ферму. Сейчас изучается опыт Америки. Выезжали, смотрели, как это там происходит. Там есть определенная специализация.

Те фермы, которые там занимаются мясом, как правило, продают бычков в возрасте двух-трёх суток фермерам, которые за-

нимаются исключительно откормом бычков на мясо. Очень редко встретишь фермы, которые занимаются одновременно двумя направлениями. Будем подбирать оптимальный вариант.

**– Многие передовые молочные проекты, даже в советские времена, быстро становились неэффективными из-за плохо поставленной племенной работы. Первоначальное племенное стадо постепенно вырождалось со всеми последствиями. Сейчас «Русская молочная компания» закупает очень дорогих нетелей голштинско-фризской породы за границей. Как эта проблема будет решаться в будущем?**

– Мы для своих двух комплексов завезли скот из Европы. Самый что ни на есть продуктивный, племенной скот. Он и без того был дорогой, а с учётом увеличения спроса на рынке цена постоянно растёт.

Осеменение этих коров осуществляется семенем высокопродуктивных пород. Задача стоит в том, чтобы в ближайшее время получить статус племенных хозяйств. В итоге воспроизводство будет таким, что мы сможем поделиться ценным поголовьем, продать излишки на внутреннем рынке.

Я думаю, эта задача реально выполнима с учётом имеющегося племенного скота высшего качества, условий, в которых он содержится. В первую очередь, конечно, обеспечим свои хозяйства, которые входят в «Русмолко», помимо комплексов в с. Татарский Канадей Кузнецкого района и в с. Потодеево Наровчатского района.

**– Фермы уровня, подобного комплексу в Потодеево, есть в других регионах?**

– Насколько мне известно, нет. По крайней мере, компания-поставщик оборудования, работающая и в Европе, и в Америке, констатирует, что в России аналогов нашему комплексу нет.

Мы были на лучших фермах Америки, и я могу сказать, что по оснащённости не везде я видел именно то, что есть на нашем комплексе в Потодеево.

Ряд технологических решений, которые реализованы на комплексе, в России пока не применяются. Здесь реально можно использовать понятие «уникальный комплекс».

**– В чём Вы видите свой шанс в «Русмолко»? Чего-то добиться? Сохранить себя? Вы однозначно входите в десятку ведущих топ-менеджеров области. И тут вдруг ушли в никуда.**

– Философский вопрос. Когда я стал директором мясоптицекомбината, предприятие находилось в очень плачевном состоянии. И через месяц у меня была мысль просто всё бросить и уйти.

2010 год предприятие закончило с наилучшими результатами за всю свою историю. Шло поступательное развитие из года в год. Я уходил не с тонущего корабля.

Меня многие на данный момент не понимают: как это – уйти с успешного предприятия, когда уже отработаны все механизмы.

С другой стороны, я не очень весело смотрел на перспективу уходить на пенсию с мясокомбината, проработав там всю жизнь и не поняв, насколько правильно ты реализовал себя. Перемены были необходимы.

Интервью взял Сергей СПИЧКИН

