

досье **ЮГ**

Поляков Владимир Иванович,
президент ОАО «Концерн
Энергомера».

Владеет

более 90 % акций холдинга.

Правительственные награды:

Орден Почета за вклад в социально-экономическое развитие Ставропольского края (Указ Президента РФ, 2004 г.); Золотая звезда «Герой труда Ставрополья» за вклад в развитие промышленного и сельскохозяйственного производства на Ставрополье (2006 г.).

Родился:

в 1953 году в небольшом поселке Хабаровского края.

Образование:

окончил Томский институт автоматизированных систем управления и радиоэлектроники в 1976 году.

Семейное положение:

в браке 35 лет, воспитал дочь, участвует в воспитании трех внуков — Марка, Ивана и Луки девяти лет и трехлетней внучки.

Увлечения:

фермерство — разводит осетровых и форель, выращивает фруктовый сад и хвойный лес.

Любимый вид отдыха:

горные лыжи.

Жизненное кредо:

человек рожден для того, чтобы менять мир к лучшему.

.ПУТЬ К НОВЫМ ГОРИЗОНТАМ

ВЛАДИМИР ПОЛЯКОВ, ПРЕЗИДЕНТ ХОЛДИНГА «ЭНЕРГОМЕРА», УБЕЖДЕН: НЕТ НИ «ОДНОЙ» ОТРАСЛИ, КОТОРУЮ НЕЛЬЗЯ БЫ СОХРАНИТЬ ИЛИ ВОССТАНОВИТЬ, ИСПОЛЬЗУЯ СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА.

Сегодня ОАО «Концерн Энергомера» — крупнейший на Юге России многоотраслевой промышленный холдинг, успешно управляющий быстроразвивающимися высокотехнологичными компаниями. Практически все они занимают лидирующие позиции на глобальных и локальных целевых рынках.

В традиционном направлении деятельности, электротехническом приборостроении, компания является ведущим производителем средств учета и измерения электроэнергии в России. ОАО «Монокристалл», дочернее предприятие компании, — ведущий мировой производитель синтетического сапфира и сапфировых подложек для высокотехнологичных применений, а также металлизационных паст для нужд солнечной энергетики. Помимо этого Концерн является одним из крупнейших отечественных производителей сельскохозяйственной продукции и входит в тройку лидирующих сельхозпредприятий по результатам рейтинга 100 наиболее крупных и эффективных предприятий по производству зерна и подсолнечника в России.

Концерн успешно интегрирован в мировую экономику и неоднократно был признан Министерством промышленности и торговли РФ лучшим экспортером отрасли (2005, 2006, 2008, 2009 гг.).

О достижениях компании, о ее новых приобретениях, о ее месте — доминирующем — на рынке электроприборов в России пишут и говорят многие. Компания уже много лет — один из самых мощных генераторов новостей в сфере экономики Юга России. Но мало кто знает об истории создания «Энергомеры» и ее пути к лидерству. «ЮГ.RU» удалось узнать о некоторых, надеемся, основных секретах успеха этого предприятия, что называется, из первых рук: от президента холдинга Владимира Полякова.

НЕОДНОЗНАЧНОЕ НАЧАЛО

— С чего все начиналось?

— «Концерн Энергомера» был основан в 1994 г. На тот момент это было небольшое предприятие, по-

ставлявшее счетчики электроэнергетики под заказ. Становление компании проходило в тяжелых условиях тотального кризиса неплатежей, поразившего экономику страны в то время. Главной бизнес-идеей в этих условиях стал отказ от требований оплачивать поставленную продукцию деньгами. Учитывая, что основными потребителями предприятия являлись энергетические компании, в качестве средства платежа была выбрана электроэнергия, которая впоследствии обменивалась на различные товары. Для эффективной реализации бартерных потоков потребовалось создать десятки новых рабочих мест. Были организованы департаменты взаиморасчетов, мебели, строительных материалов, сельскохозяйственной продукции, фармацевтических препаратов, шин, автозапчастей и многие другие. Эта обширная инфраструктура позволила быстро наращивать активы компании и во многом определила многоотраслевой характер деятельности Концерна в будущем.

— Можете ли привести пример какой-либо длинной бартерной цепочки?

— Например, мы могли получить за свои приборы электроэнергию на Дальнем Востоке, перегнать ее в Сибирь, там обменять ее на фанеру или ДВП, затем перевезти полученные материалы на мебельную фабрику и, наконец, продав эту мебель в своих магазинах, получить деньги. Вот другой пример: получить за электроэнергию строительные материалы, передать их в коммунальные предприятия городского хозяйства, получить зачет по местным налогам. Или получить за электроэнергию мазут в Средней полосе, перевезти его на завод по производству асфальта, передать обмениваемый асфальт предприятиям, занимающимся ремонтом дорог, и получить зачет по транспортному налогу. Кстати, в то время мы даже печатали собственные денежные сертификаты и выдавали ими часть заработной платы, а через принадлежащие компании магазины обеспечивали сотрудников продовольствием, получаемым по

бартерным сделкам. У нас существовал департамент взаимозачетов для проведения особенно сложных расчетов по всей стране и около десятка департаментов, которые специализировались на товарных группах.

— Почему в момент становления компании, в середине 1990-х, было выбрано направление производства электронных счетчиков?

— Выбор производства приборов учета электроэнергии как бизнес-профиля компании был обусловлен тем, что к этому моменту я накопил значительный опыт в области производства продукции электронного назначения, ну и, конечно, реалиями того времени, когда в условиях кризиса неплатежей схема обмена счетчиков на электроэнергию стала ключевой бизнес-идеей.

— В одном из интервью вы упоминали, что в середине 1990-х в Ставрополь вслед за вами переехали несколько ведущих специалистов Гомельского радиозавода. Означает ли это, что ваш бизнес был однозначно перспективным?

— Эта история никак не связана с производством счетчиков электроэнергии. В 1989 году, еще в советское время, в период моей работы на Гомельском радиозаводе, Министерством радиопромышленности СССР я был переведен на ставропольский завод «Сигнал» на должность главного инженера. Тогда около десятка специалистов переехали вслед за мной, поверив в перспективы нового дела. По существу, это была команда, которая последовала за лидером. Через несколько лет после того, как рухнула государственная система, я основал свой бизнес, а эти люди вновь присоединились ко мне, став частью коллектива только образовавшейся компании. Сегодня большинство из них стали директорами, двое — Гусев Федор Александрович и Доморацкий Владислав Александрович — возглавляют бизнес-направления и являются вице-президентами Концерна.

— Высокотехнологичным предприятиям, приобретенным «Энергомерой», повезло — сейчас они

лидеры на своих рынках. Если вернуться в недалекое прошлое: по вашему мнению, какие производства или направления в масштабах России могли бы выжить и приносить прибыль сегодня?

— На мой взгляд, нет ни одной отрасли, которую нельзя было бы сохранить или восстановить, используя современные инструменты менеджмента. Главной бедой российской промышленности стало отсутствие компетенции и опыта ведения бизнеса в рыночных условиях. Для большинства директоров советского периода управление предприятием означало управление трудовым коллективом, а как оказалось, ведение бизнеса — это просто другая профессия, требующая новых знаний и умений, важнейшими из которых являются управление маркетингом, финансами, продажами, закупками, издержками, запасами, технологиями и многим другим.

интегрируя и развивая лучшие достижения у себя в компании.

— Когда и по каким критериям вы решаете, что пора открывать новое направление, филиал?

— Когда видим в этом дополнительные возможности для роста и располагаем соответствующими ресурсами. Зачастую возможностей бывает несколько, и главным в таком случае является выбор наилучшего решения. Важнейшими критериями при этом становятся наличие ресурсов, высокие темпы роста и сроки окупаемости будущего проекта. Бизнес в области промышленного производства — одна из самых сложных сфер человеческой деятельности, требующая организации многих десятков, иногда и сотен процессов и столь же длинного списка специальностей, а зачастую и сфер деятельности. Для примера скажу, что только в управлении маркетингом в нашей компании действуют свыше десятка маркетинговых про-

которая сложилась за 15 лет. В дальнейшем эти активы планируется сохранять в рамках одного Концерна?

— Такой характер компании сложился исторически в период кризиса неплатежей, когда для выживания пришлось научиться одновременно оперировать десятками товарных потоков. Можно сказать, не было бы счастья, да несчастье помогло. Сегодня диверсифицированный бизнес компании обеспечивает ей значительную финансовую устойчивость. Это связано с цикличностью развития отраслей, а, соответственно, и со сменой периодов доходности. Но преимущества, как зачастую и бывает, сочетаются с недостатками. Многоотраслевой характер компании усложняет задачу эффективного управления для высшего менеджмента, поскольку в этих условиях труднее сфокусироваться на направлении, где можно добиться наибольшего успеха. Пока мы с этим успешно справляемся и не планируем в ближайшее время менять структуру Концерна.

— В последнем годовом отчете Концерна говорится о том, что есть риск усиления позиций мелких региональных производителей счетчиков за счет контрактного производства в Китае. Как вы боретесь с этой угрозой?

— Много лет назад осознавая эти риски, мы сформулировали для себя главную цель — «европейское качество и китайские цены». Все операции, подлежащие автоматизации, мы автоматизируем, размещая производство в России, а ручной труд мы контрактируем в Юго-Восточной Азии. Эта формула позволяет нам добиваться своей цели и выдерживать давление китайских производителей.

— В предыдущих интервью вы говорили о возможности превращения «Энергомеры» в транснациональный концерн. Расскажите подробнее об этой перспективе.

— Транснациональный концерн — это предприятие, ведущее глобальный бизнес, имеющий свои производства на всех континентах. Уже сегодня наша дочерняя компания «Монокри-



ПРОСЧИТАННОЕ РАЗВИТИЕ

— Вы изучали схемы создания подобных предприятий в мировой практике или действовали интуитивно, методом проб и ошибок?

— Преобразование небольшой локальной компании в многоотраслевой холдинг, интегрированный в мировую экономику, невозможно осуществить быстро. Это длительный и сложный процесс непрерывного роста и многочисленных трансформаций. Разумеется, стратегически развивая Концерн, мы опирались на передовой опыт мировых лидеров,

процессов, которые отвечают в конечном итоге на вопрос, каким будет наш новый продукт или услуга завтра и послезавтра. Только самым выдающимся компаниям в мире удается формировать рынок будущего, создавая революционные продукты. Удел остальных — изучать требования рынков и предвидеть тенденции их развития. Успех сопутствует тем, кто умеет это делать лучше других.

— Несколько удивляет многоотраслевая структура Концерна,

сталл» экспортирует более 90 % своей продукции, продавая ее по всему миру. Будучи глобальным лидером, мы сталкиваемся с проблемой необходимости приближения производства к ключевым рынкам сбыта. Концерн уже имеет электротехнические заводы в Беларуси и на Украине. В ближайшем будущем нам неизбежно придется начинать строительство новых производственных площадок за рубежом. В частности, сегодня мы рассматриваем возможность строительства завода по производству металлизационных паст, используемых в системах солнечной энергетики, в Китае. Думаю, со временем нашу компанию станут называть транснациональным Концерном.

ОСТАВИТЬ СЛЕД

— Для начала расскажите вкратце о вашей карьере до того, как вы возглавили ОАО «Энергомера».

— После получения диплома я 13 лет работал на гомельском радиозаводе регулировщиком радиоаппаратуры, мастером, начальником участка, начальником цеха и заместителем главного инженера. Затем 5 лет работал главным инженером ставропольского завода «Сигнал». За эти годы я накопил обширный опыт менеджмента, который впоследствии позволил мне построить успешный и высокотехнологичный бизнес в области как промышленного, так и сельскохозяйственного производства.

— Участвуете ли вы в организации бизнес-процессов компании и подготовке штата? Вы вообще авторитарный руководитель или сторонник коллективного разума?

— Я не просто участвую в организации бизнес-процессов компании — в этом и есть моя главная работа: выявить бизнес-процесс, дать ему наименование, определить цель, критерии эффективности, описать последовательность типовых действий и важнейших инструментов, которые должны быть использованы в подготовке и принятии решений. У нас действуют свыше сотни таких процессов, а обязанности каждого должностного лица, включая президента Концерна,



«Надеюсь дожить до того дня, когда кто-то из моих наследников сможет принять у меня Концерн».

четко обозначены, и никто не делает чужую работу.

Мое участие в операционной работе не очень значительно, и оно строго регламентировано текстами процессов. Степень участия владельца бизнеса в непосредственном управлении компанией может быть разной, и каждый определяет это для себя сам. Что касается меня, то я выбрал для себя схему «играющего тренера» и буду ее придерживаться, пока не иссякнут новые идеи, пока я могу учить свой менеджмент новому, пока сохраняется работоспособность и высокая мотивация к труду. Я думаю, придет тот день, когда моя высокая эффективность будет не столь очевидна, и я уступлю место президента компании одному из лучших ее менеджеров.

Что касается моего стиля управления, то его можно охарактеризовать как динамичный: в кризисных ситуациях я в высшей степени авторитарен и быстр в решениях, а вот в повседневной практике степень моего доверия к менеджменту очень велика, и я жду от них полной самостоятельности.

— Многие владельцы бизнеса в российских регионах становились региональными или федеральными парламентариями. Есть ли такие планы у Вас?

— У меня нет таких планов, поскольку достичь выдающихся результатов в политике мне вряд ли удастся, а вот построить выдающуюся

компанию и оставить след в истории российской промышленности я еще могу успеть, если не буду расплывать свои силы.

— Вы хотели бы, чтобы ваши дети продолжили ваше дело и будете ли вы настаивать на этом?

— Я мечтаю об этом и надеюсь дожить до того дня, когда кто-то из моих наследников сможет принять у меня Концерн. Настаивать на этом я не буду: каждый имеет право посвящать свою жизнь любимому делу. Без этого нельзя быть счастливым.

— У вас есть друзья в бизнесе или вы, как многие, считаете, что с друзьями лучше общим делом не заниматься, бизнес не вести и денежные вопросы не решать?

— У меня нет предубеждений против совместных проектов с друзьями, но мне удалось поставить дело самому. Чаще всего, на мой взгляд, люди пытаются опереться на друзей или компаньонов в бизнесе, когда не уверены в собственных силах, и если именно это дает им большую уверенность — это их путь.

— Чем бы вы хотели и могли бы зарабатывать, кроме вашего нынешнего дела?

— Я хотел бы и дальше заниматься своим делом, но, скорее всего, я был бы неплохим преподавателем, возможно, в будущем, завершив карьеру менеджера, я буду писать учебники по бизнесу и практике управления, преподавать в бизнес-школе.