

«НАША ГОРДОСТЬ – СОЗДАНИЕ ПОЛИМЕРНЫХ РЕШЕНИЙ»

Генеральный директор Группы ПОЛИПЛАСТИК Мирон Горилловский – о 30-летней истории компании.



– Ваша компания зарегистрирована в первый день августовского путча 1991 года, вы ровесники нового российского государства. Какие этапы переживало предприятие за эти годы?

– Дата рождения оказалась знаменательной и повлияла на развитие бизнеса: новое предприятие и новая Россия. Мы создавали компанию с идеей развития композиционного производства, в нашей стране его практически не было, мечтали запустить собственное высокотехнологичное предприятие. На первом этапе работали по системе толлинга: закупали импортное сырье, заказывали переработку на российских заводах. В 1993-м приобрели оборудование, с нуля построили первый производственный цех. Спустя два года освоили выпуск полиэтиленовых труб: выкупили соседнее предприятие, которое занималось трубами, присмотрелись и решили попробовать. А в 1997 году поняли, что трубы – это наше будущее. Всего через три года мы запустили производство тепловых труб: сначала закупали лицензии, затем организовали собственные разработки, которые привели к созданию многослойной армированной трубы.



МИРОН ГОРИЛОВСКИЙ

генеральный директор Группы ПОЛИПЛАСТИК

В 2003-м началось региональное развитие компании: строили по два-три завода в год, ничего не приватизировали, создавали

Вспоминаются, конечно, банковский кризис 1995 года, валютный кризис 1998 года, ипотечный кризис 2008 года. Это было, безусловно, испытание для компании, но мы выстояли, а все, что не убивает, делает нас сильнее.

– Насколько совпадают с сегодняшней реальностью мечты 30-летней давности?

– Мечты воплотились на 20%, пятая часть нашего бизнеса – отличное композиционное производство, о котором мы мечтали, остальные 80% составляет то, о чем мы даже мечтать не могли в самом начале пути. Компетенции в области полимерных материалов позволили нам не только быстро освоить производство труб, но и предложить новые варианты. Вместе с компанией ЛУКОЙЛ создавали полиэтилен ПЭ-80, с нашим активным участием в качестве жаждущих потребителей появился полиэтилен ПЭ-100, с самого начала у нас работал научно-технический центр с лучшими специалистами отрасли.



Компетенции в области полимерных материалов позволили нам не только быстро освоить производство труб, но и предложить новые варианты.

– Как сегодня соотносится рынок традиционных и пластиковых труб в России? В каких сегментах ПОЛИПЛАСТИК уверенно одержал победу?

– К 1991 году Советский Союз производил стальных труб больше, чем Япония, США и Германия вместе взятые, мы были «сталинистами», полностью ориентированными на сталь. И это несмотря на то, что еще в 1985 году в стране появились два лицензионных производства, которые выпускали сырье, подобное трубному полиэтилену. Когда абсолютно все (проектировщики, заказчики, монтажники) ориентированы на сталь и чугун, изменить психологию очень сложно. Все развитые страны к тому времени уже переключились на полимерные материалы, а мы по инерции продолжали закапывать в землю сталь. Сегодня в России потребление полимерных трубных материалов в расчете на одного жителя, к сожалению, почти в три раза ниже, чем в европейских странах, США и Китае: около 4 кг против 10–11 кг.

МЕЧТЫ ВОПЛОТИЛИСЬ НА 20%, ПЯТАЯ ЧАСТЬ НАШЕГО БИЗНЕСА – ОТЛИЧНОЕ КОМПОЗИЦИОННОЕ ПРОИЗВОДСТВО, О КОТОРОМ МЫ МЕЧТАЛИ, ОСТАЛЬНЫЕ 80% СОСТАВЛЯЕТ ТО, О ЧЕМ МЫ ДАЖЕ МЕЧТАТЬ НЕ МОГЛИ В САМОМ НАЧАЛЕ ПУТИ

С 1994 года мы очень активно внедряем полимерные технологии в сфере газификации, распределительные сети сегодня практически полностью в полиэтилене – огромный путь, который удалось пройти за 20 лет. Около 80% распределительных газопроводов прокладывают с использованием полимеров – это удобнее, дешевле и намного долговечнее. В водопроводе, по нашим оценкам, при диаметре трубы до 100 мм полимеры занимают 40–50% рынка, при диаметре трубы свыше 800 мм сталь и чугун пока используются чаще, в целом до 25% труб для напорного водоснабжения в России изготовлены из полимеров. В безнапорном водоотведении доминируют бетон и железобетон, полимеры занимают не более 5–10% рынка, хотя, например, в США этот объем составляет более 50%. В этом одна из причин постоянного затопления наших городов и проблем с канализацией, ливневка должна быть сделана из полимерных материалов.

До диаметра 600–800 мм полимерная труба точно дешевле, чем стальная, но строительную отрасль отличает очень большой консерватизм. Много пришлось сделать для изменения нормативной документации, только сейчас вышли обновленные СНиПы по водоснабжению, мы принимаем в этом активное участие. Революционным событием стало выступление президента России на открытии комплекса «ЗапСибНефтехим» в декабре 2020 года, где напрямую были озвучены тезисы, которые мы много лет пытались донести до участников рынка. На самом высоком уровне обсуждался вопрос о том, что полимерные трубы – это не просто будущее, они должны быть внедрены немедленно, коммуникации из полимерных материалов экономят до 50% ресурсов, а служат 50 лет и больше.

В сегменте ЖКХ такая поддержка правительства оказала большое влияние на Минстрой, это стало дополнительным аргументом для убеждения. В нефтегазовой отрасли случилась настоящая революция: до этого полимерные трубы в принципе не применялись при строительстве нефтегазопромысловых сетей. С 2003 года мы, что называется, бились головой об эту стену, с огромным трудом проводили через Ростехнадзор единичные проекты, и только сейчас непробиваемая стена начала поддаваться. В срочном порядке разрабатываются ГОСТы на полимерные трубы для нефтегазовой промышленности и условия применения этих труб. Мы участвуем в процессе, очень надеемся, что в 2022 году удастся принять начальные документы.



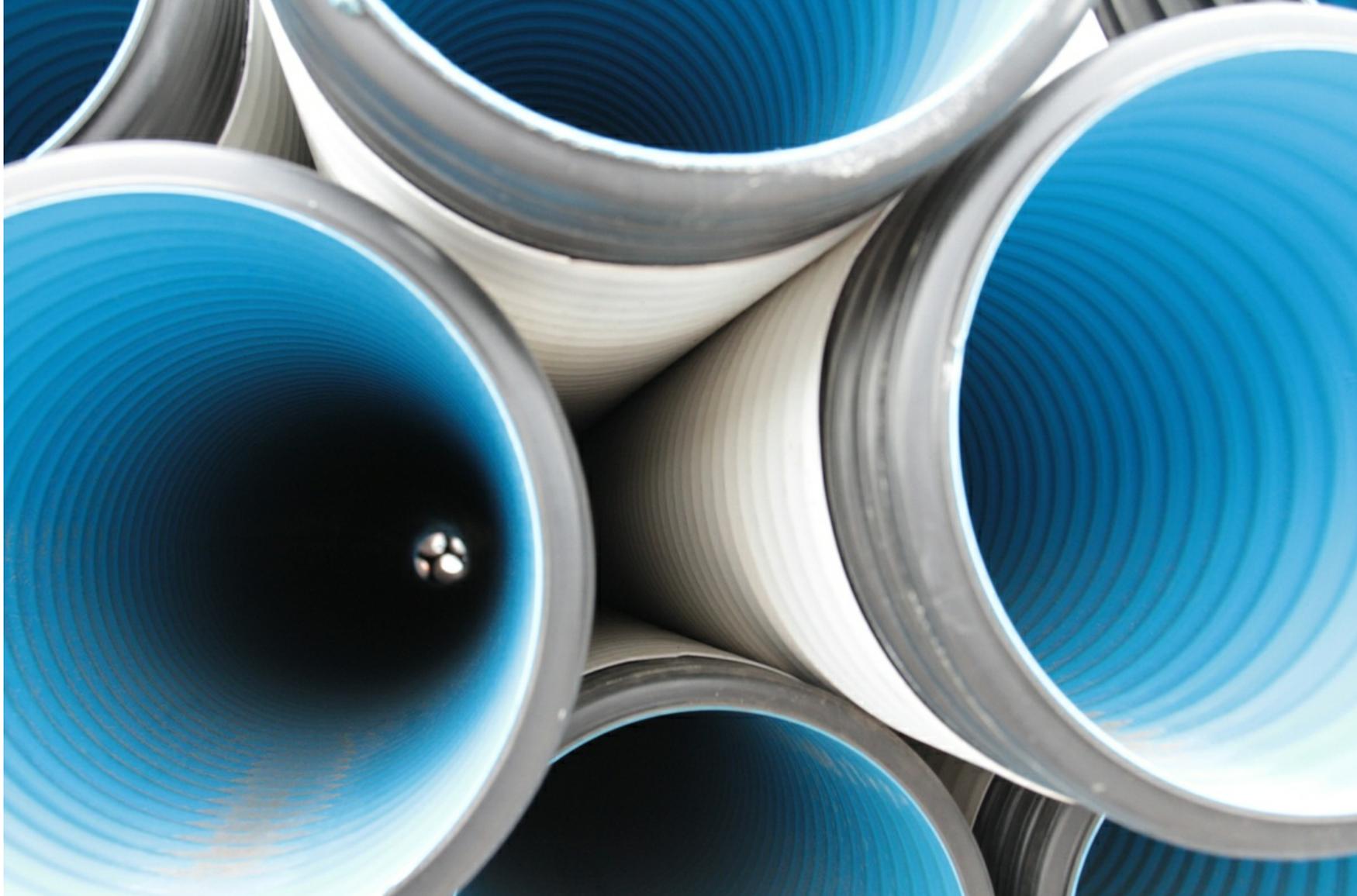
Сегодня наша сеть протянулась от Минска до Владивостока. Мегалополисы, конечно, всегда лидируют в освоении полимерных технологий, и Москва в этом случае «впереди планеты всей».

БОЛЬШАЯ НАША ГОРДОСТЬ – ТРУБА ДЛЯ ГОРЯЧЕГО ВОДОСНАБЖЕНИЯ И ОТОПЛЕНИЯ «ИЗОПРОФЛЕКС», ГИБКАЯ, ИЗОЛИРОВАННАЯ УЖЕ В ЗАВОДСКИХ УСЛОВИЯХ, ВКЛЮЧАЮЩАЯ ДО ДЕВЯТИ СЛОЕВ. ЭТО АБСОЛЮТНО ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ

– Компания постоянно расширяет границы. Как вы выбираете региональных партнеров, какие территории лидируют по темпам внедрения пластиковых коммуникаций?

– Мы выбираем не конкретных партнеров, а точки на карте, из которых должна состоять сеть заводов. Легкие полимерные трубы перевозить на большие расстояния нельзя, логистика очень важна. Нужно определить потенциальные регионы потребления и сделать так, чтобы доставка была не больше 500 км. Именно поэтому мы запускаем завод, одновременно торговый дом и центр компетенций – сегодня наша сеть протянулась от Минска до Владивостока. Мегалополисы, конечно, всегда лидируют в освоении полимерных технологий, и Москва в этом случае «впереди планеты всей». С 2005 по 2010 год проведена просто фантастическая реконструкция тепловых сетей: по всей России мы проложили 10 тыс. км сетей, из них 2,5 тыс. – в Москве.

Вообще, в разные годы российские регионы проявляли себя по-разному: лидерами по потреблению полимерных труб остаются Москва и Подмосковье, очень серьезно продвинулись Урал и Сибирь (Екатеринбург, Тюмень, Томск и Омск), в последние годы за счет мелиорации и водоводов активно развиваются Ростов, Краснодар и Волгоград. Но случались и разочарования: в 2016 году мы открыли завод в Хабаровске, громких проектов на Дальнем Востоке было много, а вот реализация этих проектов долго откладывалась. Только сейчас в регионе началось активное строительство, но объемы совсем не те, которых мы ожидали пять лет назад.



Ключевое звено нашей эффективности – научные разработки. Это то, что позволяет нам регулярно выпускать новые продукты и быть на два-три года впереди основных конкурентов.

НАША КОМПАНИЯ ВСЕГДА ОСНОВЫВАЛАСЬ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЯХ, БОЛЬШИНСТВО ПЕРВЫХ СОТРУДНИКОВ – ВЫХОДЦЫ ИЗ НАУЧНОЙ СРЕДЫ. УДАЛОСЬ СОБРАТЬ ОЧЕНЬ ХОРОШУЮ КОМАНДУ, С 1995 ГОДА СОСТАВ НАШИХ УПРАВЛЯЮЩИХ ПАРТНЕРОВ НЕ МЕНЯЛСЯ

– Компанию основали не предприниматели, а представители науки. Как ученым удавалось воплощать свои идеи в бизнесе?

– Наша компания всегда основывалась на профессиональных компетенциях, большинство первых сотрудников – выходцы из научной среды. Удалось собрать очень хорошую команду, с 1995 года состав наших управляющих партнеров не менялся. У нас частное предприятие, нет никаких внешних инвесторов, все пять управляющих все свое время и силы отдают компании. Такое единство, на мой взгляд, очень важно, это позволяет подобрать топ-менеджеров, которые, глядя на владельцев бизнеса, работают так же самоотверженно. От команды в конечном итоге зависит все.

Еще одна составляющая успеха, наверное, везение: преодолеть несколько кризисов, компенсировать потери от лопнувшего банка, столкнуться с четырехкратным увеличением стоимости сырья в течение нескольких месяцев – все это было тяжелой задачей бизнеса. Помимо компетентности команды без везения точно не обошлось: нам никто не помогал, но, к счастью, сильно не мешали.

Но ключевое звено нашей эффективности – научные разработки. Это то, что позволяет нам регулярно выпускать новые продукты и быть на два-три года впереди основных конкурентов. Мы все эти годы тратим большие деньги на обновление исследовательского парка, 50% наших научных разработок – композиционные материалы, вторые 50% – трубы, фитинги и все,

что с ними связано. Созданы научно-технический центр и научно-исследовательский институт, больше 100 наших сотрудников работают в сфере науки.



Черные трубные марки наши заводы потребляют на порядок больше, чем натуральные, совершенно другими могут быть объемы контрактов с СИБУРОм.

НАШЕ СОТРУДНИЧЕСТВО С СИБУРОМ НАЧАЛОСЬ БОЛЬШЕ 10 ЛЕТ НАЗАД С ПОСТАВОК ПОЛИПРОПИЛЕНА. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ СИБУРА УВЕЛИЧИВАЛИСЬ, ПОЯВИЛИСЬ СИСТЕМНЫЕ КОНТРАКТЫ, КОТОРЫЕ СЕГОДНЯ ПОЗВОЛЯЮТ ОТРАБАТЫВАТЬ ВСЕ ВОПРОСЫ С ПОСТАВЩИКОМ КАК С ПАРТНЕРОМ

– Когда и почему Группа ПОЛИПЛАСТИК стала партнером СИБУРа? Как это сотрудничество отражается на развитии компании и перспективах освоения рынка?

– Наше сотрудничество с СИБУРОм началось больше 10 лет назад с поставок полипропилена. Производственные мощности СИБУРа увеличивались, появились системные контракты, которые сегодня позволяют отрабатывать все вопросы с поставщиком как с партнером. У СИБУРа мы получаем основной объем ПВХ, и нам вполне удается договориться об условиях. В прошлом году, когда СИБУР начал производство трубных марок полиэтилена, мы уже согласовали поставки натурального полиэтилена, ждем, когда будет сертифицирован саженаполненный (черный) трубный полиэтилен. Черные трубные марки наши заводы потребляют на порядок больше, чем натуральные, совершенно другими могут быть объемы контрактов с СИБУРОм. Соглашения с крупными системными поставщиками создают стабильность: только за последнее время цены на сырье возросли чуть ли не в два раза, но у тех компаний, с которыми у нас контрактные отношения, цены повысились на десятки процентов, но не в разы, и постепенно, а не одним ударом. Нам очень важны предсказуемость, стабильность, ценовые формулы, которые, конечно, отражают текущее движение рынка, но не с такой огромной амплитудой, как это случается в условиях дефицита сырья.

– Какие факты из истории компании можно назвать самыми значимыми достижениями команды, чем действительно можно гордиться?

– Повод для гордости – это то, что мы занимаемся именно производством. В 1991 году сосредоточиться на производстве, а не на перепродаже, было просто невероятно, но мы начали это и продолжаем развиваться, основываясь на своих знаниях. Вполне можно гордиться нашей географией, региональным развитием и сетью заводов, которые удалось создать в России и странах ближнего зарубежья. Очень большая наша гордость – труба для горячего водоснабжения и отопления «Изопрофлекс», гибкая, изолированная уже в заводских условиях, включающая до девяти слоев. Это абсолютно инновационный продукт – такого в мире нет, эту трубу мы поставляем в страны Европы и в Китай. Купили две лицензии, объединили, добавили армирование и несколько разных слоев – получили уникальное изделие, которое, кроме нас, никто не выпускает вот уже 20 лет.

– Как изменился бизнес после пандемии и что ждет компанию в будущем?

– В России в сфере производства спада практически не было. Мы, например, работали все время, не останавливался ни один наш завод – требовались трубы для строительства больниц. За время пандемии нас даже признали системообразующим предприятием российской экономики. Ситуация с ковидными больницами открыла глаза на то, что полимерные материалы позволяют очень быстро создавать любые сети, подводить воду, газ, канализацию и тепло в течение одного-двух месяцев, а не полгода, как это было со стальными трубами. Сейчас большое внимание уделяется федеральным программам «Чистая вода» и «Оздоровление Волги», экологическим проектам, реконструкции и строительству жилья – все это требует коммуникаций. С 2019 года начался существенный подъем нашей отрасли, мы это видим по двузначным цифрам роста в нашем сегменте рынка. До этого был длительный период стагнации и даже спада, в 2019 году наша компания достигла прежних объемов 2014 года. Мы, можно сказать, с разбега попали в пандемию и не испытали больших проблем. Даже наоборот, благодаря самоизоляции резко увеличилась цифровизация компании, до сих пор 40% наших сотрудников находятся вне офиса, полностью выполняя свои функции. Все совещания – онлайн, электронный документооборот, BI-аналитика – для нас это шаг в будущее и способ повышения эффективности.



Ситуация с ковидными больницами открыла глаза на то, что полимерные материалы позволяют очень быстро создавать любые сети, подводить воду, газ, канализацию и тепло в течение одного-двух месяцев, а не полгода, как это было со стальными трубами.

– 30 лет в бизнесе – настоящий марафон для управленца. Что лично вам все эти годы помогает добиваться целей? Какие советы чаще всего повторяете новому поколению менеджеров?

– Универсального рецепта нет, у каждого из нас свои приоритеты. Мне просто интересно то, чем я занимаюсь, и 30 лет назад, и сегодня. Тем более что бизнес примерно каждые 5 лет серьезно изменяется, каждый этап – это совершенно разные задачи, разные люди и разные трубы. Ты как будто каждый раз работаешь в новой компании, оглядываешься и понимаешь, что прошло всего 10 лет, а прежние технологии уже памятник старины.

Новому поколению советую учиться и еще раз учиться: если не впитывать знания и не пытаться каждый день освоить что-то новое, менеджера из тебя не получится. Второй совет – брать на себя столько ответственности, сколько сможешь унести, не нужно пытаться все согласовывать, избегать активных действий, иначе ты тоже не менеджер. Еще один мой совет связан со свойством характера: нужно любить, уважать и понимать тех, с кем ты работаешь, своих потребителей и даже конкурентов. Если всех вокруг ненавидишь и вся жизнь для тебя – это борьба, никогда не будешь хорошим менеджером. Какой бы ты ни был умный и самостоятельный, в первую очередь ты должен быть нормальным человеком.