



### **Сергей ЖУКОВИЧ: «Каждый имеет шанс быть успешным»...**

*Директор компании «Трансконсалт Брест» Сергей Жукович привлекает не только своей молодостью, хотя за плечами немало жизненных испытаний и профессиональных коллизий. Привлекает своей открытостью и непосредственностью, взглядами на жизнь и бизнес, неутомимой энергией и новаторством, всем тем, что он успел уже сделать для развития перевозок в своем регионе. За такими людьми, говорят, будущее.*

*А познакомились мы на региональном собрании руководителей предприятий международного автомобильного транспорта Брестской области 26 февраля. Вначале, правда, обратило внимание выступление Сергея на форуме. Мне представляется, не может не заинтересовать его здравая позиция в оценке ситуации на рынке международных автомобильных перевозок, видение перспектив их развития. Немаловажными, конечно, являются новации ООО «Трансконсалт Брест» в области поддержания хорошего делового микроклимата в коллективе, которые также определяют будущие успехи в развитии бизнеса.*

### **Арсенал менеджмента**

– Сергей, объективно говоря, сегодня мы много рассуждаем о новых высотах в функционировании отечественных международных автоперевозок, подчас не учитывая внутренние и внешние факторы, которые не всегда складываются в пользу Беларуси. Ваша точка зрения в отношении условий для развития перевозочного бизнеса. Прежде всего, я имею в виду возможности Таможенного союза и Единого экономического пространства. Вы их ощутили? Если нет, то почему?

– Наверняка, я не буду оригинальным в ответе на этот вопрос. Конечно, сделано еще недостаточно, чтобы в полной мере ощутить эффект, поскольку остаются нерешенными те проблемы, о которых говорится не один год из уст самих перевозчиков, некоммерческих организаций, в частности, ассоциаций «БАМАП» и «БАМЭ», а также белорусских чиновников на самом высоком уровне. Это проблемы с разрешениями для наших перевозчиков при поездках в Россию и Казахстан. Это уже несколько лет обсуждаемая тема отмены «принципа резидентства» в рамках Таможенного союза. Это проблема с отказом принятия книжек МДП в качестве обеспечения уплаты таможенных платежей в России. Это и утилизационный сбор, который, на мой взгляд, совершенно нестати «свалился» на головы владельцев транспортных средств без соответствующего уменьшения таможенной пошлины. Спросите, почему? В связи с введенным сбором таможенная пошлина на седельный тягач, которая сегодня составляет 5%, не уменьшена хотя бы на несколько процентов, как это было сделано на легковые машины и на некоторые позиции по грузовикам. Сегодня нагрузка на отечественные транспортные компании в смысле прямых и косвенных расходов увеличивается практически ежегодно. Посмотрите, в каком

невыгодном положении находится наш перевозчик по сравнению, например, с польским. У последнего отсутствуют таможенные платежи, он не уплачивает утилизационный сбор. Польский НДС на топливо у него зачетный. И так далее, и тому подобное. И поскольку белорусский парк, совершающий международные перевозки, практически раз в десять меньше польского, мы не можем конкурировать с соседями в установлении ставок на перевозку и уровне доходов. В итоге, наша рентабельность, как отмечал председатель Ассоциации «БАМАП» Николай Иванович Боровой на региональном собрании руководителей предприятий международного автомобильного транспорта Брестского региона 26 февраля, неуклонно падает и в 2013 году не превышала 4%. Уже стало обычным делом для перевозчиков ожидать каждый год каких-то новых макроэкономических сюрпризов. А добавьте к этому определенные проблемы с валютой и политический кризис в Украине, и картинка становится как у Малевича...

– Хорошо, но одновременно мы подчеркиваем и конкурентные преимущества наших перевозчиков. Весь ли арсенал этих преимуществ используется, кроме, конечно, человеческого потенциала. Судя по всему, у ООО «Трансконсалт Брест» есть некоторый опыт.

– Уолт Дисней говорил: «Всю свою жизнь я был против жесткой конкуренции. Но не могу представить, как бы преуспел без нее». Не скрою, белорусские перевозчики имеют хороший «рейтинг доверия» у своих клиентов. Возможно, во многом благодаря конкуренции. Возможно, потому, что мы славяне и на протяжении многих веков истории выработали в себе качества, помогающие выживать в непростых условиях. При этом мы действуем достаточно успешно. Я считаю, что потенциал белорусских перевозчиков еще далеко не исчерпан. Мы еще не научились использовать весь арсенал менеджмента, который широко применяется теми же белорусскими компаниями в других отраслях. Это те компании, которые сегодня работают на международных рынках, выходят на IPO, покупают европейские и российские компании и успешно развиваются. Среди таких я бы назвал «ЕРАМ Systems», «Алютех», «Санта Бремор», «Атлант-М» и другие. Заметьте, что это частные компании, и они действуют на международных рынках в условиях жесткой конкуренции. К сожалению, я знаю мало транспортных предприятий в Беларуси, которые бы системно организовали свой бизнес и старались использовать весь доступный арсенал менеджмента, стратегического маркетинга, управления человеческими ресурсами, современные технологии управления базами данных, CRM и так далее.

## И стратегический маркетинг

В процессе комплексной реорганизации предприятия, которая проводилась в течение последних полутора лет, мы выработали те инструменты, которые, как я полагаю, помогут двигаться дальше. Прежде всего, разработали видение нашего развития на десять лет вперед, постарались выявить ключевые факторы успеха, которые помогут его реализовать. Мы сегодня начинаем реализовывать стратегический маркетинг в компании. В конце концов, учимся ставить перед собой ежегодные планы в виде приоритетных целей, реальных бюджетов доходов и расходов и их реализовывать. Это, поверьте, большой труд, который потребовал переосмыслить свою деятельность у многих сотрудников компании. Конечно, в начале пути было большое сопротивление изменениям. Но, слава Богу, сегодня мы можем констатировать -- все процессы, которые происходят в компании, поддерживаются большинством работающих. А это очень важно. И я, как руководитель, и председатель Совета директоров ООО «Трансконсалт Брест» В.В. Архипов это понимаем. Именно поэтому у нас создан отдел по работе с персоналом. Это, не путайте, не отдел кадров, а по сути ЦУП - центр управления персоналом.

Возвращаясь к вашему вопросу, работая с перевозчиками и как партнер, и как официальный поставщик грузовой техники DAF, видишь, как меняется мировоззрение собственников и руководителей. По статистике, около 70% транспортных компаний в стране имеют парк до пяти единиц. С одной стороны, можно говорить про диверсификацию рисков, о том, что такая компания более мобильная на рынке и так далее. С другой стороны, такое предприятие имеет ограниченные

возможности для развития. Это касается и возможности стать таможенным перевозчиком, и получить кредитные ресурсы на лучших условиях, обновить парк, и, самое главное, получить хороший контракт на перевозки. Но уже и эти предприятия понимают необходимость идти вперед, наращивать парк, передавать управление наемному директору, находить другие варианты. Есть хорошее выражение: если хочешь оставаться на месте – беги еще быстрее. Мы у себя в компании добавляем: «...и желательно в кедах».

### **Что подсказывает практика**

– Мы еще не говорили о «прорехах» в белорусском транспортном законодательстве. Что подсказывает практика?

– Наверное, и здесь не скажу ничего нового, поскольку идет постоянный обмен информацией в нашей среде. Из последнего можно отметить оплату государственной пошлины на допуск автомобиля к дорожному движению, которая начала действовать с 1 января 2014 года. При оплате этой пошлины два раза в год, например, на машины с ADR, всякий раз оплачивается полная сумма, то есть, в итоге мы вынуждены оплачивать сбор два раза. Есть проблема, связанная с метрологической поверкой тахографов, озвученная на региональном собрании руководителем ООО «Курс» Петром Степановичем Андриевичем, которая, по сути, дублирует привычную поверку, но на локальном республиканском уровне. Нерешенной который год остается проблема летних температурных режимов работы. Также существуют определенные проблемы обмена документами между таможенными органами, которые выпускают автомобили в свободное обращение, и органами регистрации транспортных средств, которые всегда требуют оригинальные таможенные декларации при постановке на учет.

### **О «входных» барьерах**

– Если помните, на собрании в Бресте центр внимания перевозчиков чаще всего смещался к нынешним контактам (или отсутствию оных) грузоотправителей, экспедиторов и перевозчиков, приоритетам доставки белорусских грузов белорусскими перевозчиками.

– Конечно, я полагаю, что белорусские производственные и торговые предприятия должны поддерживать отечественных перевозчиков, отдавая предпочтения при выборе перевозчика местным компаниям. Это -- нормальная практика. Посмотрите, как поддерживают своих перевозчиков немецкие и польские предприятия. Более того, выиграть тендер на поставку оборудования в Беларусь белорусскому перевозчику, в котором решение о выборе такого перевозчика принимает немецкий поставщик, практически невозможно без вмешательства белорусского предприятия или даже местных органов власти. Благо, что есть понимание этой проблемы, по крайней мере, в Брестском регионе, и на уровне облисполкома, и на уровне представительства Ассоциации «БАМАП» в лице его директора Анатолия Андреевича Гришко. И еще. На собрании один из перевозчиков не совсем лестно высказался в адрес некоторых компаний-экспедиторов, которые состоят из одного-двух человек и не несут никаких рисков в процессе перевозки. Согласен. Мы являемся и перевозчиком, и экспедитором. Группа компаний «Трансконсалт» (ООО «Трансконсалт Брест» было создано в 2007 году) имеет уже почти 20-летнюю историю транспортно-экспедиционной деятельности. Мы поддерживаем необходимость ввести, в конце концов, эффективные «входные» барьеры, которые бы отсекали возможность появления на рынке недобросовестных конкурентов или экспедиторов «без обеспечения».

### **О специфике бизнеса**

– В связи с этим – роль бизнеса в Беларуси. Вспомните, для сравнения, начало 90-х и нынешнее время. На ваш взгляд, в чем заключается специфика бизнеса в международных автоперевозках, в особенности, малого и среднего?

– В начале 90-х я еще учился в институте. Но помню, как тогда вели бизнес начинающие предприниматели, как родители, не получая зарплату, ездили чуть ли не каждый день в Польшу. В какой-то степени бизнес в те годы напоминал то, что сегодня происходит в Украине: страна в долгах, в состоянии, близком к дефолту, люди уезжают в поисках лучшей жизни... С другой стороны, всякий кризис – это новые возможности. Сейчас бизнес становится все более конкурентным. Уже тяжело находить те «голубые океаны», где спрос на перевозки значительно превышает предложение транспорта. Вспомните, в 90-е годы все работали на Германию, чаще всего без экспорта. Группа компаний «Трансконсалт» была одной из первых в стране, даже в бывшем Советском Союзе, кто поехал в Италию. Сейчас никого уже не удивишь не то что Италией, но и Узбекистаном, Туркменистаном и другими странами Азии. Что касается специфики нашего бизнеса, я бы, очевидно, отметил, во-первых, возможность диверсифицировать риски. Международные перевозки позволяют приспосабливаться к локальным кризисам и не зависеть от экономической конъюнктуры в отдельно взятой стране. Мы достаточно мобильны. Опять-таки, сравнивая крупных и мелких перевозчиков, нельзя однозначно утверждать, кто успешнее. Это палка о двух концах. У крупных компаний есть риски либо чрезмерно бюрократизироваться, либо потерять контроль над управлением. Мелкие перевозчики часто зависят от одного-двух постоянных клиентов и рискуют понести большие убытки в случае завершения таких контрактов или отношений. Наверное, средние по размеру компании – это и есть некая «золотая середина». Один из основателей российской группы компаний «Экспедиция» Александр Кравцов утверждал, что оптимальное количество сотрудников в компании должно быть не более 25-30 человек. Известно также, что есть так называемая норма управляемости, то есть, руководитель может эффективно управлять, имея в прямом подчинении не более семи плюс-минус два человека. В любом случае, побеждает тот, кто ставит цели, формирует задачи, планирует свою деятельность и контролирует процесс достижения результата. Каждый имеет шанс быть успешным. В миссии нашей компании есть такие слова: «Мы делаем наших клиентов лояльными к нам и успешными. С нашими клиентами мы растем и сами становимся успешнее!»

– Бизнес с «человеческим лицом». Это то, что вы исповедуете? Или бизнес должен жить по законам «леса»?

– Для меня и, наверное, для большинства здравомыслящих руководителей, ответ на этот вопрос очевиден. Бизнес – это, прежде всего, отношения с людьми. Тем более, что ООО «Трансконсалт Брест» сегодня стоит на позициях регулярного менеджмента. Как считает Александр Фридман, один из бизнес-тренеров по управлению, есть еще три вида менеджмента: директивный, манипуляционный и импровизационный. Регулярный менеджмент, который мы начинаем выстраивать в компании, предполагает наличие системных, даже научных, отношений в компании. Основная предпосылка для такого подхода: управление – это наука, поэтому управлению можно и нужно учиться. Кстати, мне кажется, для нашей компании хорошо, когда такой научный подход к управлению и развитию может восприниматься как чисто теоретический, оторванный от реальности. Значит, у нас больше шансов преуспеть! С другой стороны, нам надо, чтобы и другие компании подтягивались за нами, потому что конкуренция, бенчмаркинг – это возможность расти дальше и конкурировать уже не друг с другом, а с европейскими перевозчиками, 3PL- и 4PL-операторами.

### **Не надо изобретать велосипед**

– Стимулирование деловой активности специалистов. Вы пользуетесь своей или заимствованной моделью в повышении эффективности их работы.

– Всем известно выражение: «не надо изобретать велосипед». При адаптации на испытательном сроке наши сотрудники «зарабатывающих» подразделений обязательно прочтывают книгу Карла Сьюэлла «Клиенты на всю жизнь». Следование этой книге – пример такой модели. Кроме того, мы разработали и утвердили вместе с сотрудниками так называемые «Стандарты и простые правила «Трансконсалт Брест», преамбулой к которым служит высказывание Джеффа Иммельта (СЕО General Electric): «Единственная гарантия занятости – довольные клиенты». Можно ничего больше не добавлять, не правда ли?

Конечно, мы стараемся использовать проверенные эффективные инструменты. С одной стороны, мы стимулируем сотрудников традиционным образом: оплатой труда. С другой стороны, в работе с персоналом важно понимать, что деньги не мотивируют. Поэтому мы уделяем большое внимание работе с персоналом в плане внедрения и развития корпоративной культуры. Мы планируем построить бренд «Трансконсалт Брест». Это и есть один из мотиваторов специалистов. Уже приятно, когда собеседуешь новых людей при приеме на работу и слышишь положительные отзывы о компании. Более того, совсем недавно мы реально осознали: без создания кадрового резерва невозможно расти, потому что при увеличении количества сотрудников появляется потребность в руководителях как высшего, так и среднего и низшего звена. Без создания условий для роста сотрудников внутри компании практически невозможно выявить потенциал будущего руководителя.

### **Профессионалом можешь ты не стать...**

– Сергей, вам, как профессионалу, чтобы еще хотелось донести до читателей газеты «Мир тяжелых моторов», ваших коллег?

– Как ни странно, профессионалом себя не считаю. Хотя в транспорте – всю трудовую жизнь. Почему не считаю себя профессионалом? Потому что в нашей отрасли приходится изучать огромные пласты знаний из многих сфер деятельности. Руководителю, кроме транспорта, надо уметь разбираться в финансах, таможенных вопросах, юриспруденции, основах производства и охране труда, быть уверенным IT-юзером. Кроме того, это и знания в области менеджмента, маркетинга, продаж, управления людьми и многое другое. Профессионалом в нашем постоянно меняющемся мире можно быть, наверное, только в узкой специализации. Но задача руководителя – управлять. Результативно и эффективно. Знаете, какие две задачи должен решать руководитель? Думать о будущем и растить новых лидеров. И в этом он должен стать профессионалом! Как говорит упомянутый ранее А. Фридман, пока руководитель будет работать, он не сможет управлять. И еще надо постоянно учиться.

### **Расти самому**

– Заканчивая, Сергей, этот разговор, было бы несправедливым огласить ваш «послужной список». Не все же мы, в конце концов, начинали с руководителей!

– После окончания Брестского политехнического института в 1996 году был принят на работу инженером в производственно-технический отдел тогда еще ОАО «Совтрансавто-Брест». После чего работал в отделе импортных закупок и лизингового оборудования, получил второе высшее юридическое образование. Потом переводился на разные должности в группе компаний «Совавто-Брест». С 2006 года перешел на работу в группу компаний «Трансконсалт Брест» под руководством Всеволода Владимировича Архипова. С моим приходом, в частности, мы начали системно организовывать продажи грузовых автомобилей DAF. Сегодня, кстати, заканчиваем строительство второй очереди сервисной станции DAF и Hyundai в качестве официального дилера и сервис-партнера. Во многом благодаря прогрессивному предпринимательскому подходу Всеволода Владимировича к развитию личности, компании и бизнесу вообще я смог получить те

опыт и знания, которые позволяют мне расти самому. Конечно, вместе с компанией «Трансконсалт Брест».

**Беседовал Владимир МАКОВИЧ**