

## первые лица

## «Мы выдохнули и работаем нормально»

Гендиректор АО «ГалоПолимер Пермь» — о переориентации производства на новые рынки, вопросах логистики и конкуренции за персонал

**В начале следующего года группа компаний «Гало-Полимер» откроет складские мощности в Китае. Это станет закономерным следствием переориентации экспорта холдинга на Азиатский регион. При этом рынок как фторопластов, так и органической химии остается высококонкурентным. О работе холдинга в новых условиях, «Ъ-Приказ» расскал генеральный директор АО «ГалоПолимер Пермь» Максим Шайбаков.**

— Максим Витальевич, уходящий год стал уже вторым, когда российская промышленность работает фактически в новой реальности. С какими производственными и финансовыми показателями завершает его АО «ГалоПолимер»?

— Год для нашего холдинга выдался непростой, но одновременно интересный. Трудности, связанные с геополитической ситуацией в мире, «перетекли» с 2022 года в 2023-й, а санкционное давление и ограничительные меры со стороны недружественных нам стран нарастали и продолжают нарастать. Например, введенный в действие в январе 2023 года восьмой пакет санкций наложил запрет на отгрузку нашего основного продукта, фторопласта, в страны ЕС. Этот фактор можно рассматривать как негативный, поскольку его экспорт составляет 35% маржинальной прибыли компании. Сохранились и трудности с зачислением валютной выручки на российский счет, вопросы логистики и другие проблемы.

Но тем не менее мы нашли решения, и, как показывает срез на сегодняшний день, оба наших предприятия с поставленными задачами справились. Если рассматривать АО «ГалоПолимер Пермь», то по некоторым видам продукции показатели выполнения превышают плановые цифры. Так, по безводному фтористому водороду первоначальный бизнес-план по итогам 2023 года будет перевыполнен на 10%, по плавиковой кислоте — более чем на 30%. Также перевыполнены планы по кислотной группе, суспензиям и фторопластовым композициям. По остальным видам мы достигли запланированных в бизнес-плане показателей.

В 2023 году на пермской площадке нам удалось вывести на проектные мощности новую котельную, которая была запущена в прошлом году. Конечно, есть еще ряд вопросов, которые необходимо доработать, но «узкие места» известны, и мы занимаемся их устранением. Запуск котельной дал нам возможность пол-

**Честно скажу, в какой-то момент было тяжело, поскольку очередной пакет санкций фактически запретил ряду компаний отношения с российскими производителями**

ностью обеспечивать пермский завод собственным теплом и паром, не потребляя эти ресурсы с ТЭЦ, и за счет этого существенно экономить, в итоге снижая себестоимость нашей продукции. Заканчивается первый этап модернизации отделения сушки фторопластов, в следующем году работа продолжится. Практически завершены работы по новой, объединенной операторной. В первой половине следующего года сотрудники производства безводного фтористого водорода также переедут в новую операторную. Кроме того, выполнен большой объем работ по модернизации электрохозяйства, динамического и статического оборудования, а также ряд работ по автоматизации действующих производств.

У нас получилось эффективно освоить бюджет 2023 года и в целом реализовать все запланированные проекты, в итоге удалось добиться экономии по расходным нормам за год более 30 млн руб. по Перми. Резюмируя, отмечу, что финансовые показатели текущего года вполне хорошие и сопоставимы с показателями прошлого, успешного с финансовой точки зрения 2022 года.

— Как изменилась структура сбыта продукции предприятия? Раньше среди ключевых партнеров указывались США и другие западные страны. Переориентировались на внутренний рынок или нашли партнеров в других государствах и регионах?

— Еще в прошлом году холдинг «ГалоПолимер», как и большинство российских компаний, значительно трансформировал свою деятельность, переориентировавшись на страны ази-

атского региона. Кроме того, зарубежные производители, ушедшие с российского рынка, освободили нишу для отечественных предприятий, которые, чтобы выпускать свою продукцию, закупают сырье у нас. Например, в этом году «ГалоПолимер» показал отличные результаты по продаже продуктов неорганической химии: это кислота, каустик, хлористый кальций. И это несмотря на то, что данный рынок профитный, сложный, поскольку производителей неорганики в России довольно много.

Хочу сказать, что смена экспортного вектора помогла сохранить компании стабильные позиции на рынке. Мы нарастили поставки своей продукции в пределах страны и показали хорошие результаты в экспорте. Плюс ко всему ведутся работы по расширению ассортимента линейки. Если раньше мы ориентировались на продукты, которые были востребованы в Европе, Америке, то сейчас в первую очередь делаем упор на потребности российских компаний и рынка Азии. Несмотря на все сложности рынка фторопластов и запрет на импорт российского продукта в ЕС, основную часть «выпавшего» европейского объема нам удалось перераспределить в Азию.

Если говорить о возможности работать всерьез и долго, то мы будем дальше осваивать азиатское направление, укреплять и расширять партнерские взаимоотношения со странами этого региона. Да, мировым лидером по производству фторополимерной продукции является Китай, но нам успешно удается конкурировать с ним, в первую очередь за счет клиентоориентированности и высокого качества продукции. Принцип работы китайских коллег с партнерами довольно формализован. У нас подход к клиентам совершенно другой, более человечный, что ли. Мы знаем об их ожиданиях, чаяниях и проблемах, о том, с какими сложностями сталкиваются, какие радостные новости у них есть. А качество нашей продукции улучшается каждый год, продавать ее нам не стыдно.

По направлению неорганической химии мы будем развивать сотрудничество с российскими компаниями, расширять продуктовую линейку. План продаж 2024 года перед департаментом продаж неорганической химии стоит сверхамбициозный, но уверен, что наши сотрудники справятся.

— Раньше основными вашими конкурентами по фторопластам и хладону-318 назывались китайские и индийские предприятия. Выходит, теперь они получили долю «ГалоПолимера» на западных рынках?

**Честно скажу, в какой-то момент было тяжело, поскольку очередной пакет санкций фактически запретил ряду компаний отношения с российскими производителями**

— Изначально мы рассчитывали, что после запрета поставок фторопласта из России в ЕС этот рынок будет насыщен китайской продукцией, а часть рынка Азии, наоборот, освободится и заполнится нашей. Но в этом году Европа, основной потребитель фторопласта и изделий из него, столкнулась с глубокой рецессией, прежде всего за счет падения производства в автомобильной и авиационной промышленности. По сравнению с прошлым годом падение объемов производства, потребляющего фторополимерную продукцию, составляет более 40%. Из-за невозможности сбыта в Европу китайские производители свои объемы пытаются пристроить на других рынках. Безусловно, все это не может не сказываться на ценообразовании, поэтому стоимость фторопласта достигла практически минимума. Сейчас этот рынок является высококонкурентным, и ситуацию на нем мы оцениваем как сложную.

Спад европейской экономики и все его производные не дали нам реализовать в этом году весь объем фторополимерной продукции, который выпустили производственные площадки компании. Но как я уже сказал, финансовые показатели текущего года вполне хорошие. Поэтому мы с надеждой смотрим в будущее и ожидаем пусть не стремительного, но все-таки роста европейской экономической системы. Это увеличит объемы продаж, в первую очередь — Китая в Европу, что освободит нам небольшую нишу в самом Китае, Индии, Корее, а также в других странах, которые лояльно относятся к российским производителе-

лям. Все это позволит нам повысить отпускные цены на продукт.

— По итогам 2020 года «ГалоПолимер» отчитывался о рекордном выпуске фторопластов и хладона. Какие перспективы по объему производства вы видите сейчас? В данный момент оно полностью загружено?

— Производство загружено полностью. Мы не снижали план по выпуску фторополимерной продукции даже в условиях проблем со сбытом. В этом году нам практически полностью удалось переориентировать сбыт на Азию, в следующем мы завершим эту работу. Поэтому на 2024 год мы ставим задачу выйти по продажам в натуральном выражении на цифры 2022 года, то есть отгрузить весь нарабатываемый объем фторопласта.

— Насколько известно, у «ГалоПолимера» были складские мощности в США, Южной Корее и Европе, а также представительства в ряде зарубежных стран. Что стало с ними?

— Практически с начала СВО наш европейский склад в немецком Магдебурге был закрыт, но логистические склады на территории США продолжают работать. В качестве плюса отмечу, что мы оптимизировали затраты на логистику и хранение готовой продукции в Соединенных Штатах. Годы четыре назад мы договорились, что платим не за квадратные метры, а за количество палет, которые там размещаем. В Южной Корее компания продолжает сотрудничать с партнерами без каких-либо проблем. Кроме того, мы открываем несколько складов в Китае. Если мы переориентируемся на азиатские рынки, то это более чем логичный шаг, склады будут открыты в феврале-марте 2024 года.

Честно скажу, в какой-то момент было тяжело, поскольку очередной пакет санкций фактически запретил ряду компаний отношения с российскими производителями. В итоге мы были вынуждены приостановить отгрузку и держать готовую продукцию на площадках в Перми и Кирово-Чепецке. Причем в Кировской области нам даже пришлось арендовать помещения за пределами производственной площадки. Со временем эта проблема была решена.

— С 1 декабря железнодорожники индексировали тарифы на грузы перевозками. Готовы к этому? Насколько велика доля логистических затрат в структуре расходов предприятия? Изменилась ли логистика при поставке продукции зарубежным партнерам? Каким образом?

— Любое повышение постоянных затрат, конечно, напрягает, но РЖД сегодня является монополистом, и сделать тут ничего нельзя. Логистические затраты в общем портфеле нашей себестоимости составляют примерно 5%. С одной стороны, это небольшая цифра, но с учетом объема выручки получается неприятная. Повышение тарифов, конечно, сказалось на стоимости продукции для потребителей, но оптимизировать затраты на логистику мы решили еще года полтора назад. Мы заметили такую тенденцию, что РЖД часто стала налагать штрафы за превышение разрешенной массы перевозимого груза в железнодорожных цистернах, которое порой могло быть и случайным. А это очень немаленькие штрафы. Это привело к тому, что наши сотрудники стали недогружать цистерны по принципу «как чего бы не вышло», и за год этот недогруз составил 10% от формально перевозимого объема. Пришлось разработать методику максимального заполнения цистерны, но без превышения объема.

**Несмотря на все сложности рынка фторопластов и запрет на импорт российского продукта в ЕС, основную часть «выпавшего» европейского объема нам удалось перераспределить в Азию**

В этом году была еще одна проблема с логистикой: железная дорога в дальневосточном направлении оказалась сильно загружена, кроме того, не хватало контейнеров. На нас эта ситуация повлияла, можно сказать, с удвоенной силой. Основное наше сырье, плавиковый шпат, доставляется из Монголии, то есть он идет по той же ветке. Но уже месяца три как мы выдохнули и работаем нормально. — Три года назад компания анонсировала крупную инвестиционную программу. С тех пор о ее реализации ничего не сообщалось. Сможете рассказать?

— Мы изменили нашу инвестпрограмму, пересмотрели ряд проектов, от некоторых из них отказались или



ЛИЧНОЕ ДЕЛО ШАЙБАКОВ МАКСИМ ВИТАЛЬЕВИЧ

Родился в 1979 году. В 2001 году окончил Пермский государственный технический университет по специальности «Химическая технология неорганических веществ», инженер. В 2007 году прошел профессиональную переподготовку по квалификации «Менеджмент организации». В 2001–2015 годах работал на предприятиях компании «СИБУР», прошел путь от аппаратчика до генерального директора. С 2015 по 2016 год — заместитель директора по развитию АО «Башкирская содовая компания». В ноябре 2016 года назначен на должность генерального директора АО «ГалоПолимер Пермь». С 8 июня 2022 года — исполнительный директор ООО «ГалоПолимер Кирово-Чепецк»

## COMPANY PROFILE АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ГАЛОПОЛИМЕР»

Акционерное общество «ГалоПолимер» — российская холдинговая компания, объединяющая предприятия химического профиля. Один из крупнейших мировых производителей фторополимерной продукции (9% мирового рынка). Единственная компания в России и четвертая в мире, поставляющая специализированные фторополимеры: плавиковые фторопласты и фторкаучуки. АО «ГалоПолимер» — лидирующий российский изготовитель фторопластов и изделий из них — более 80% объемов внутреннего рынка, а также ведущее российское предприятие по производству хладонов. География присутствия АО «ГалоПолимер» на международном рынке — страны СНГ, Азии, а также США.

ной инфраструктуры мы развиваться не можем. Ежегодно холдинг обновляет 10–15% серверных мощностей и оргтехники, которую используют сотрудники. Усиливается также отказоустойчивость IT-сервисов, время их простоя сводится к минимуму. По отчетам систем мониторинга, за 2022 год показатель доступности инфраструктуры достиг 99,89%. Это означает, что время простоя IT-сервисов по всем площадкам ГК «ГалоПолимер» совокупно составило не более девяти часов за год.

Кроме того, уже несколько лет предприятия «ГалоПолимера» ведут масштабную работу по импортозамещению для снижения издержек без потерь в качестве. Такая практика позволила нам не попасть в полную зависимость от западных компаний, которые отказались работать с Россией. Также она подарилась бесценный опыт подбора альтернативных поставщиков импортного сырья и оборудования. Например, на пермской площадке еще до санкций проводилась работа по замене поставщиков импортных видов сырья, но после введения санкций этот вопрос встал особенно остро. За прошедший год нами были найдены новые поставщики молотого стеклонанополнителя взамен японского и нефтяного парафина взамен немецкого. Был проведен ряд опытных работ, которые доказали качество предложенных аналогов. В результате была обеспечена непрерывность работы производства фторопластовых композиций и снижена себестоимость продукта. Эта работа не останавливается и сейчас: к примеру, в тесном сотрудничестве с АО «Протон-ПМ» ведется проработка замены немецкого нефтяного кокса на отечественный аналог.

— А санкции, касающиеся поставок оборудования, могут повлиять на экологическую и промышленную безопасность?

— Нет, совершенно не могут. Еще раз подчеркну: на сегодняшний день компания практически не зависит от импортного оборудования или сырья. На предприятиях холдинга внедрен рискориентированный подход к обеспечению безопасности, уже несколько лет успешно развивается культура безопасного поведения. Эта работа приносит свой результат. Например, в июле 2023 года пермский завод прошел плановую проверку За-

падно-Уральского межрегионального управления Росприроднадзора, по итогам которой у АО «ГалоПолимер Пермь» была снижена категория риска с высокой до значительной.

— Многие ваши коллеги жалуются, что наблюдают отток кадров, сотрудники переходят на оборонные предприятия. У вас есть такая проблема? Если да, то какие специальные усилия были востребованы, как удерживаете сотрудников?

— На рынке труда сейчас кадровый голод: работников для промышленности объективно не хватает, а предприятия, стараясь привлечь персонал, конкурируют друг с другом. Наши специалисты используют все способы привлечения кандидатов. К примеру, сейчас ведется большая работа по организации трудоустройства персонала на «ГалоПолимер Пермь» вахтовым методом. Это дает возможность привлекать сотрудников не только из Перми, но и из других населенных пунктов региона. Мы предлагаем таким кандидатам достойный социальный пакет, действующий у нас на предприятии, компенсацию аренды жилища либо проживание в предоставленной квартире и бесплатное питание один раз в день. Что касается востребованных специальностей, то, безусловно, это специалисты химической технологии: инженер-химик, инженер-лаборант, инженер-технолог, техник-химик, аппаратчик химического производства, лаборант химического анализа, механики, специалисты в области контрольно-измерительной аппаратуры, электрики.

Мы уделяем большое внимание профориентации и подготовке молодых специалистов, тесно сотрудничаем с вузами и учреждениями профессионального образования. Благодаря этому выросло количество студентов, которые проходят к нам на практику. В прошлом году за восемь месяцев с предприятием познакомился 71 практикант, а за аналогичный период 2023 года практику прошли уже 85 человек. В этом году мы в первый раз заключили договоры на целевое обучение с 12 студентами. С третьего курса для наших целевиков предусмотрена оплачиваемая практика, а по окончании учебного заведения им гарантировано трудоустройство.

**Беседовал Максим Стругов**