

Александр Ткаченко — большое интервью о закупочной деятельности одного из лидеров строительного комплекса России.

• 26 февраля в 5:00

Александр Изотов: Александр, я никогда не мечтал переехать в Австралию, но в «Сидней Сити» переехать хочется. Расскажи про этот проект и про ГК «ФСК», которая закончила прошедший год очень позитивно.

Александр Ткаченко: Мы с Вами сейчас находимся на нашем флагманском проекте – «Сидней Сити». Это наше “сердце”, мы им очень гордимся и вкладываем очень много ресурсов в эту историю. Что касается ГК «ФСК», то мы не только про девелопмент: у нас много направлений. Например, мы недавно стали одним из крупнейших производителей стекла, причём производимым полным циклом. Также мы являемся одним из крупнейших производителей товарного бетона. В нашем составе имеется 1-й ДСК – старейший домостроительный комбинат России, с него по сути начиналось панельное индустриальное домостроение ещё в Советском Союзе. Ещё мы уже несколько лет развиваем историю с регионами: начали с Дальнего Востока и активно идем в регионы.

Александр Изотов: Получается, у Вас вертикально интегрированный холдинг?

Александр Ткаченко: К слову, также у нас имеются 16 медицинских центров. Наш основной девиз звучит так: «Мы создаём место силы». Для человека его квартира – это его место силы. Наша задача создать для нашего клиента то место силы, в которое ему будет приятно возвращаться.

Александр Изотов: По результатам прошлого года было видно, что ГК «ФСК» растёт, большую часть выручки предоставляет девелопмент и генподряд. Непосредственно в вашей зоне ответственности какие направления находятся?

Александр Ткаченко: Я централирую весь блок закупок ГК «ФСК», мы всем управляем централизованно. В управление входит как планирование, анализ, контроль, выработка единых правил, выработка единых подходов, методология, IT-инструментов, так и получение результата от закупочной деятельности.

Александр Изотов: Получается, Вы находитесь под постоянным вниманием огромного количества поставщиков.

Александр Ткаченко: Сто процентов. В нашей базе более десяти тысяч контрагентов, с которыми мы взаимодействуем ежедневно, поэтому мы нарастили достаточно большую клиентскую базу. Одна из наших ключевых задач – быть открытыми рынку.

Александр Изотов: Нарращивание производственных мощностей входит в конфликт интересов с закупками? Когда Вы создаёте тендерную процедуру, компании из Вашей группы имеют предпочтения?

Александр Ткаченко: Философию, которую проповедуют наши акционеры, я тоже разделяю: «Нет более равных». Двигатель развития – это конкуренция. Как только ты выключаешь конкуренцию, всё превращается в «унылое болото». Наши компании не находятся вне рынка. Если сделать замкнутую модель и никого не допускать, эта история ничем хорошим не заканчивается.

Александр Изотов: Они работают не только с Вами, но и с другими компаниями, верно?

Александр Ткаченко: Безусловно.

Александр Изотов: Они не делают предпочтения для Вас, не происходит обратная ситуация? Не возникает ли в этом направлении конфликт интересов?

Александр Ткаченко: Конфликта никакого нет, всё основано на конкурентной основе: всё открыто, прозрачно, все всё видят. Неважно, внутренняя это компания или внешняя. Наша задача, равно как и моя задача, – строить историю понятную и прозрачную.

Александр Изотов: Расскажите про “кухню”: какая команда работает, как выстраивается общение с поставщиками?

Александр Ткаченко: У нас команда достаточно разнородная: есть как молодые, так и возрастные специалисты. У меня в команде три кандидата наук, у которых я тоже учусь. Все возможные способы взаимодействия, начиная от сайта, электронных площадок, посещения выставок и форумов, в том числе в Азиатских республиках, Турции и России, – всё заточено под установление контактов. Наши категорийные менеджеры участвуют во многих мероприятиях. Как только вся история отработывается, мы контактируем.

Александр Изотов: Постоянно появляются новые производители, которые хотят сотрудничать с именитыми компаниями. Что им сделать, чтобы стать Вашим партнёром?

Александр Ткаченко: Здесь секретов каких-то нет. Во-первых, вы должны зарегистрироваться на сайте ГК «ФСК». Ещё, например, запустили чат-бота: мы “выключили” человека и поставили бота, который 24\7 отвечает на интересные вопросы контрагента. После регистрации у поставщика на сайте отобразятся все закупочные процедуры. После того, как проходит регистрация, на почту контрагента высылаются приглашения об участии в тендерных процедурах. Дальше компания подаёт свою заявку: она рассматривается, рассматриваются образцы продукции. Принимается решение насчёт качества, а сама цена появляется чуть позже. Это отработка экономики, отработка техники с точки зрения эффективности её использования. Мы оцениваем продукцию с точки зрения стоимости владения. Здесь имеет место комплексный подход, особенно в выборе тяжёлого технологического оборудования.

Александр Изотов: Не секрет, что большая часть производителей пока не соответствуют критериям крупного заказчика по объёмам, по качеству, по имиджу. Как с этим обстоят дела в ФСК?

Александр Ткаченко: Задача крупной компании — пытаться видеть потенциал в средних компаниях и в малых компаниях. С большими договориться всегда проще, но малые компании и более гибкие. У больших компаний также уже сложился определённый стандарт и линейка продукции, они тяжело отклоняют от своих внутренних нормативов. С молодой, амбициозной компанией нам, заказчику, проще договариваться на предмет подстройки под наши конкретные задачи. В этой части значительно проще. С точки зрения проверки здесь следующая история: если компания платит налоги, не уклоняется от обязательств, то мы легко поймём, ОК это компания или не ОК. Когда мы принимаем решение по выбору контрагента, мы можем дать небольшой пробный объём. Допустим, укомплектовать один дом. Всё ОК – дадим два дома. У категорийных менеджеров даже такой KPI есть: он должен работать не только с теми, кого знает. Задача в том, чтобы собирать новые компании и тестировать их.

Александр Изотов: Для компаний, которые смотрят в будущее и которые активно развиваются, есть возможность сотрудничать с Вами. Это чётко попадает в вектор развития российского производителя. Есть стереотип, что выиграть тендер у крупного заказчика, даже если ты поставлял что-то через посредников, практически нереально. Насколько это близко к правде?

Александр Ткаченко: Это точно миф, и это точно не про нас. Пять лет назад в ГК «ФСК» было 800 контрагентов; сейчас их более 13 тысяч. Рассчитывать на то, что новая компания сразу зайдёт и заберёт там какие-то большие объёмы, – это не так – мы тоже боимся. Мы очень осторожны, поскольку девелоперский цикл длится в среднем 4 года. Соответственно, те материалы, которые влияют на сдачу и устанавливаются в конце, – если с ними происходит какой-то сбой – это очень сильно бьёт по нам. Здесь важен баланс с точки зрения учета всех рисков при оценке контрагентов. Одна из вещей, которую я не упомянул: мы делаем обязательный аудит контрагентов. Мы приезжаем к нему: у нас есть специально обученные люди, у него – чек-лист, по которому происходит работа. Мы учитываем это при подведении итогов, с кем мы заключаем тот или иной объём. Это по сути, как мы тутим, такой конвейер Генри Форда.

Александр Изотов: С точки зрения работы с крупными поставщиками как обстоят дела? Не может такого быть, что он заберёт все объёмы по всем объектам на себя?

Александр Ткаченко: Одна из ключевых историй, которую мы пытаемся отстроить – это работа в долгу, поскольку короткие спринты дают слабый эффект. Если брать массив материалов, то мы их делим на два направления: периодические тендеры, к которым в основном относятся ГОСТированные материалы, и второе направление – гранд тендеры. Это тендеры, которые мы проводим на инженерное оборудование, а также отделочные материалы – сейчас включили туда элементы благоустройства – к таким тендерам мы подходим очень долго, тщательно их анализируем со всех сторон. В этом случае договариваемся на два года – минимум. В таких соглашениях мы прописываем формулу цены, поскольку предусмотреть все риски достаточно сложно. Существенный риск — это валютный риск.

Александр Изотов: На Ваш взгляд, слово «импортозамещение» и, как следствие, появившиеся программы как работают? Как справляется отрасль?

Александр Ткаченко: Очень много делается со стороны государства и очень серьезно чувствуется поддержка. Давайте в качестве примера возьмем категорию “лифты”. Скоростные лифты в России не производились, их просто не было. Весной 2022 года “большая четвёрка” встала и сказала: “До свидания”. Какое-то время мы пытались альтернативы, но в итоге отправились в дружественные страны подбирать альтернативы. Подобрали, применили. Что происходит дальше? Те российские производители, которые работали в основном в комфорт-классе и в эконо-классе, не стали терять время зря. Есть конкретные московские производители, которые уже год как производят скоростные лифты. Мы их уже в свои проекты начинаем включать. Мы воспринимаем текущую ситуацию, как возможность.

Александр Изотов: С точки зрения отечественного производителя, как Вы считаете, есть ли строительные материалы и оборудование, которые в России в ближайшее время не смогут производить?

Александр Ткаченко: Ранее я упомянул лифты. Лифт состоит из большого количества автоматик. С автоматикой имеется точка роста, которую нужно развивать. Речь идет о компонентной базе – материалах второго, третьего передела. Должны быть государственные программы, поддержки среднего и малого бизнеса. Понятно, что все сразу развить не получится, но выбирать, идти и дальше анализировать необходимо. Классика Парето.

Александр Изотов: Ушло большое количество западных производителей. Есть российские производители. В какой-то момент времени возник дефицит на рынке. Российские производители в силу дефицита подняли цены. И в какое-то время заказчик стал продукцию более худшего качества, но таким же ценам; или же такого же качества, но по ценам выше. Насколько изменилась эта ситуация? Остались ли какие-то боли?

Александр Ткаченко: Про валютные риски. Здесь мы идём через формулу цены и через структуру раскладки себестоимости. Если она меняется, практически любой компонент на рынке можно проверить. В этом направлении идет контроль через данные поставщики. С точки зрения влияния импорта на текущую ситуацию: если до 2022 года импорта было в целом (в контексте ЖК премиум-класса) под 17–20% где-то. В итоге мы его сократили до 4–5%. Воздействие осталось, но категории, которые слишком сильно на нас влияли и, как следствие, супер проблемой нет. Всё идет по графику, всё идет в соответствии с договоренностью с производителями. Увеличились сроки поставки, безусловно. Но это, омять же, вопрос планирования. Мы, как всегда, взяли лифт. Планирование его за 4 месяца сделать, сейчас закладываем примерно 6–7 месяцев. В этом плане чуть-чуть сложнее, чуть раньше начинается планирование. В целом работу это не парализовало.

Александр Изотов: На чём фиксируете основной фокус при решении задач в текущем году?

Александр Ткаченко: Мы все знаем про демографическую яму, в которой находится наша экономика. Она оказывает влияние на все отрасли. В контексте стройки со всеми специалистами, где необходимо массово люди, есть проблема. Говорить о том, что все хорошо, – неправдоподобно. Мы решаем эти вопросы, пытаемся искать новые инструменты. В той же кладке, о которой я упомянул, мы тестируем мини-кран. Он сейчас делает выработку трех-четырёх кладочников. Мы пока учимся эту историю применять, но основной посыл в том, что можно заходить в каких-то историях через цифру, а в каких-то – через малую механизацию. Мы пробуем, тестируем эти гипотезы.

Александр Изотов: По поводу малой механизации. Как активно Вы ищете новаторские технологии, насколько эффективно их получается внедрять? Например, одну из таких инициатив активно продвигает один из наших партнёров – компания «Архитектор Групп».

Александр Ткаченко: По-разному всё происходит. Его мы говорим и силосах, то всё новое – это хорошо забытое старое. Технологии силосов и сухих смесей применялись ещё тогда, когда я учился на пятом курсе университета. Тогда я посетил ДСК-2. В этом я ноу-хау не вижу, но мы смотрим на эту историю, тестируем её. Москва в этом плане отличалась от регионов, на мой взгляд, стесненности. Для силоса нужно иметь оборотный парк, нужно иметь в месте для хранения на объекте. Это ограничивающая история. Еще раз повторюсь, мы знаем их предложение – мы на него активно смотрим, пока тестируем.

Александр Изотов: В текущей ситуации, когда не хватает людей, а деньги – дорогие, как будто бы стоит присматриваться к инструментам, которые ускоряют и удешевляют процессы.

Александр Ткаченко: Сто процентов. Основная ценность – это сроки. Все предложения, позволяющие сократить сроки, мы готовы рассмотреть, готовы обсуждать и вкладываться в эту историю. Поэтому, если есть такие предложения, мы всегда открыты, всегда рады. Нам найти несложно. Новые, инновационные темы зачастую рождаются, скажем так, “в гараже”. Не у всех людей есть возможность приехать на Mosbuild и выставиться на стенде. Однако тот, кто хочет найти контакт, всегда его находит.

Александр Изотов: Для Вас цифровизация — это фигура речи или это модный тренд, или это то, что уже здесь и сейчас?

Александр Ткаченко: Здесь и сейчас, но, опять же, мы на цифру смотрим исключительно как на инструмент. Интенсив достижений поставленной цели, изобретения бизнес-процессов, упрощения бизнес-процессов, сокращения сроков и увеличения ошибек. Вот тот же чат-бот, который я упомянул, – это же про что? Про то, что он не болеет, в отпуск не ходит и ошибок не допускает. Человек может устать, не так ответить, набраться. У клиента может испортиться настроение, он может сказать: «Не хочу с ними работать». Машина не имеет чувств, это работает как инструмент для достижения цели.

Александр Изотов: Абсолютно с Вами согласен, Вы затронули очень важную тему. С точки зрения перспектив цифровизации, должны бы прийти к “цифровому двойнику” строительных материалов?

Александр Ткаченко: Это больше история про проектирование и про то, какие требования закладываются в проект. С точки зрения “цифры” мы провели гранд-тендер, выбрали контрагента. Дальше у нас есть обязательное требование контрагенту: по части материалов, где нужна, например, BIM-модель, мы запрашиваем ещё на стадии переговоров. Мы с компанией договорились, и она стала нашим победителем. Она поставляет в нашу базу не только с расценками и с номенклатурой, но и со своими моделями. И дальше, когда проектировщик, неважно, внутренний или внешний, начинает делать проект, он не может отклониться влево или вправо. Он обращается к этому каталогу и начинает работать с конкретным производителем, с конкретной номенклатурой. Возможно, он поменяет номенклатуру по причине недостаточной мощности того насоса, который был заявлен при проведении переговоров. Производитель предложит альтернативу по параметрам подобранную. Всё это накапливается, все модели сохраняются.

Александр Изотов: Цифровизация — это целый ряд направлений, среди которых имеется и цифровизация закупок. Наши друзья, компания «Тринити», проводили “пилот” по тестированию нейросети в области контроля закупок. Они были удивлены Вашим уникальным качеством проведения тендеров и, строго говоря, Вы “переигрываете машину” на данном этапе. Расскажите об этом.

Александр Ткаченко: Что касается «Тринити», то мы сейчас с ними находимся в активном диалоге и пытаемся понять, как нам применить данный инструмент. Сейчас точки соприкосновения. Тот инструмент, который мы предлагаем, по сути, как именно мы делаем, то всё дело в стандартах, понятных процессах и понятных “правилах игры”. Мы пока тестируем предлагаемый продукт.

Александр Изотов: У Вас департамент закупок работает на высшем уровне. А это огромная номенклатура материалов, оборудования, услуг, товаров и услуг. Вам, как руководителю, как удаётся выстраивать такое большое количество направлений и систем?

Александр Ткаченко: У меня жена иногда шутит, спрашивает: «Ты робот?». Я отвечаю: «Нет, я не робот, я – человек». Это целиком и полностью про умение выстраивать системы. Это моя ключевая роль, функция – умение построить систему, причём систему работающую. Правильный руководитель должен уметь видеть “лес за деревьями”, видеть тренды, видеть траекторию развития и, как следствие, должен уметь делать правильные выборы. Компании «Тринити» мы же не сказали: «Спасибо, не надо». Мы взяли и на атомы разложили эту историю. Мы также много энергии, чтобы дойти до сути. Это очень энергос затратная история, таким это работает со стартапами: ты сто раз пробуешь и на сто первый улетаешь высоко в небо.

Александр Изотов: Вы больше архитектор, системщик или коммуникатор? Или Вы эти позиции в себе комплексно сочетаете?

Александр Ткаченко: Я больше системщик, но эффективный руководитель должен сочетать себе ряд качеств. Одна из ключевых ролей – это умение работать с командой, с разными командами. Чему прямо сейчас учусь – это работать с интернациональными командами, особенно социальными, разными командами. А дальше – выстраивать систему, ищи точки приложения и профит, который можно получить.

Александр Изотов: Вы руководитель строгий или справедливый?

Александр Ткаченко: Строгий. Я больше строгий, но при этом достаточно требователен и к себе.

Александр Изотов: Каких людей предпочитаете видеть в команде?

Александр Ткаченко: Я сразу вспоминаю Рей Далию: «Жизнь — это шведский стол, с которого ты можешь взять всё и унести столько, сколько сможешь». Я больше делаю акценты на те принципы и ценности, которые уже есть в человеке. Их переладать — это очень сложная задача. При выборе того или иного сотрудника, будет он в нашей команде или нет, или вообще в компании, мы очень серьёзный агент делаем на этом. Доучить, обучить — это несложная задача. Если человек не соответствует принципам ФСК, то, наверное, нам с ним не по пути, каким бы он супер профессионалом ни был. У человека должно желание, он должен быть проактивен. У меня, как у руководителя, и у него, коллеги, должно быть доверие. В закупках сходятся очень много всяких интересов, в том числе справедливость. Моя команда — это не про застой.

Александр Изотов: То есть, если ценностный ряд совпадает, то научить всегда можно.

Александр Ткаченко: Велком в команду.