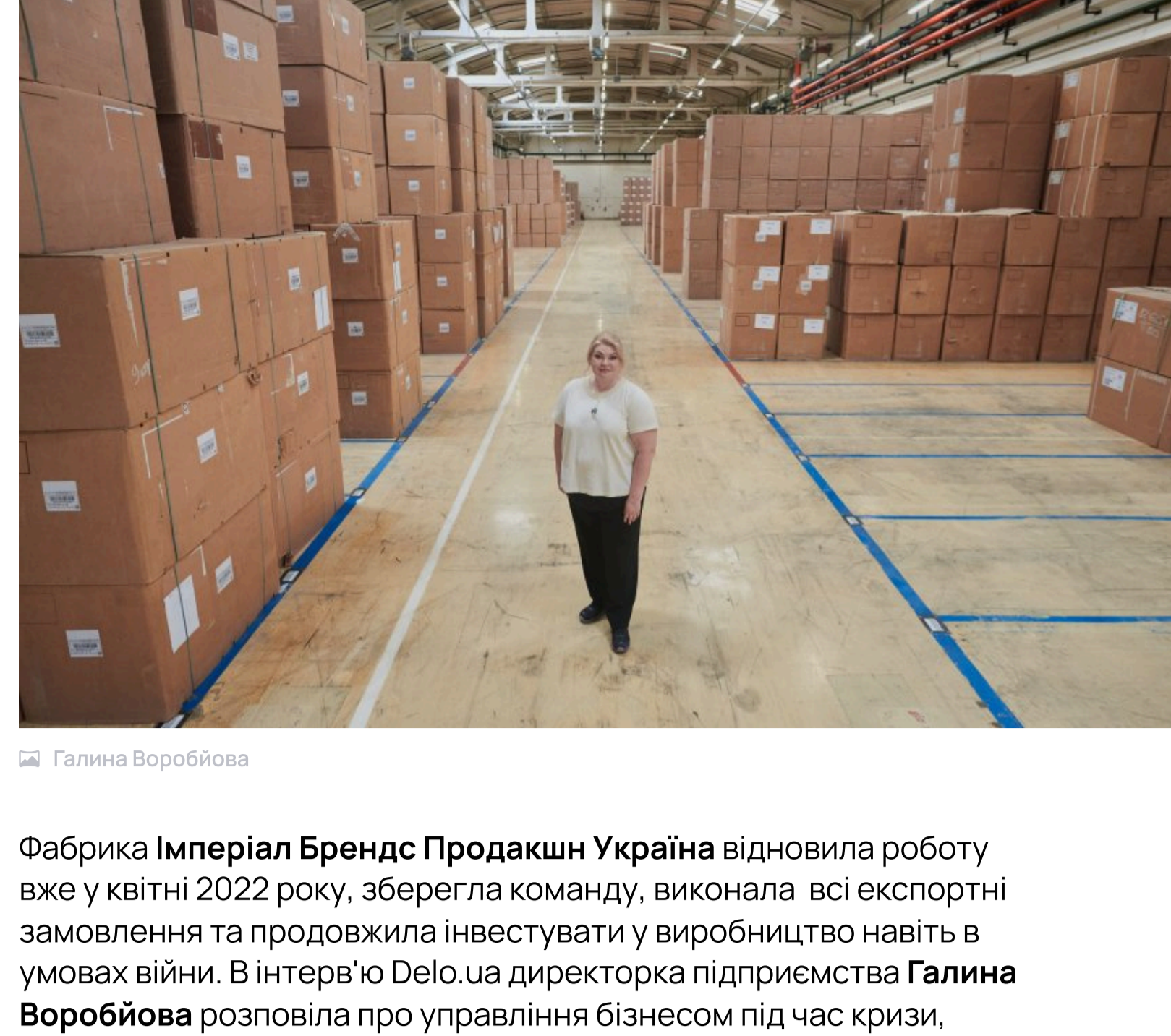


Бізнес сьогодні 08:00 Читати на руском

Війна навчила бізнес ухвалювати рішення в умовах повної невизначеності, – Галина Воробйова, Імперіал Брендс Продакшн Україна

Володимир Денисенко редактор спеціальних проектів



Галина Воробйова

Фабрика Імперіал Брендс Продакшн Україна відновила роботу вже у квітні 2022 року, зберегла команду, виконала всі експортні замовлення та продовжила інвестувати у виробництво навіть в умовах війни. В інтерв'ю Delo.ua директорка підприємства **Галина Воробйова** розповіла про управління бізнесом під час кризи, виклики еАкцизу, кадровий дефіцит, підтримку ветеранів та власний шлях від переключача до керівниці одного з найбільших виробників тютюну.

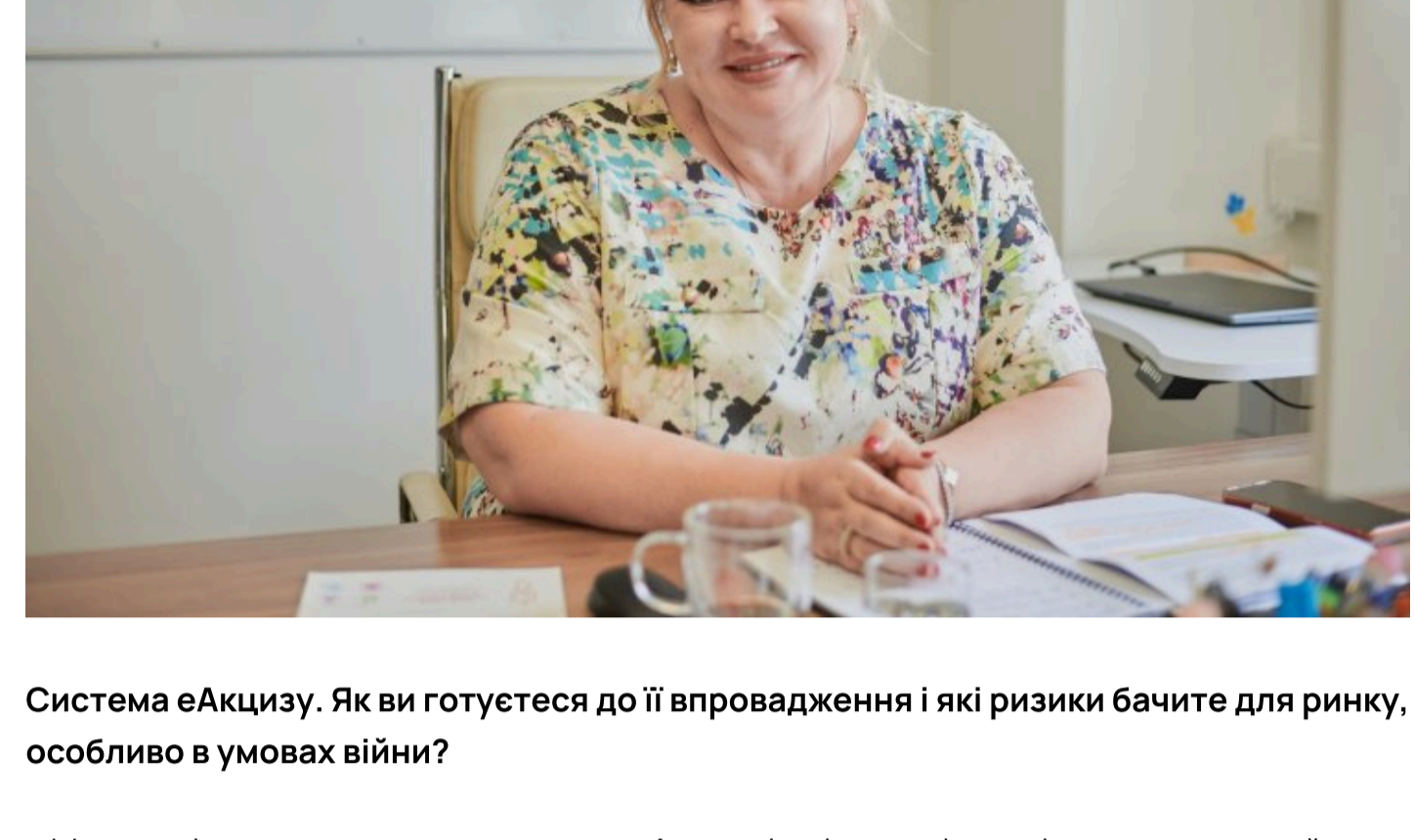
Кали ситуація трохі стабілізувалася, ми побачили, що люди самі хочуть повертатися до роботи. Ми підготували нові протоколи безпеки, облаштували умовно безпечні зони на фабриці та 11 квітня 2022 року відновили роботу фабрики. Найважливішим для мене було те, що ініціатива працювати виходила від самих працівників.

Компанія вишла з ринку рф – наскільки складним було це рішення з операційної та фінансової точок зору, і як воно вплинуло на бізнес в Україні?

– Для української команди це був дуже важливий сигнал. До війни ми мали робочі контакти з російським ринком, поставляли певні матеріали, тобто це був помітний сегмент бізнесу. Але продовжувати роботу там після 24 лютого було неможливо.

До повномасштабного вторгнення ми взаємодіяли як колеги в межах міжнародної компанії. Проте після 24 лютого не було жодного контакту ні з нашого боку, ні з їхнього. Ніби щось відрізало.

Сьогодні нас російський ринок не цікавить. Водночас ми бачимо, що інтерес до України та українського бізнесу з їхнього боку все ще залишається.



Система еАкцизу. Як ви готуетесь до її впровадження і які ризики бачите для ринку, особливо в умовах війни?

– Ми готові до впровадження системи еАкцизу і як індустрія вже інвестували в цей проект понад 200 мільйонів гривень. Йдеться про обладнання, програмні рішення та інтеграцію із міжнародними системами, які неможливо реалізувати без залучення спеціалізованих іноземних партнерів.

Разом із тим еАкциза означає повний перехід від паперової марки до цифрової системи. А це робить бізнес залежним від стабільної роботи електроенергії, інтернету та зв'язку. У системі мають працювати близько 50 тисяч компаній по всьому ланцюгу постачання, тоді як зараз зареєстрована лише незначна частина учасників ринку.

Додаткове занепокоєння викликають ініціативи щодо поширення еАкцизу на тютюнову сировину. На наш погляд, це надзвичайно складний механізм, який не має аналогів навіть у країнах ЄС і поки не довів своєю ефективність на практиці.

Як знайти баланс між фіскальними інтересами держави та реальними можливостями бізнесу в умовах війни?

– Бажання держави наповнювати бюджет абсолютно зрозуміле. Потрібно фінансувати оборону, соціальні програми та багато інших напрямів. Але важливо, щоб бізнес мав достатньо часу для адаптації до нових правил.

Хороший приклад – заборона ароматизованих рідин для вейпів у 2024 році. Рішення було ухвалене дуже швидко, без перехідного періоду для ринку. У результаті, за нашими оцінками, близько 93% цього сегмента пішло в тінь, а держава щороку недоотримє близько 10 мільярдів гривень податків.

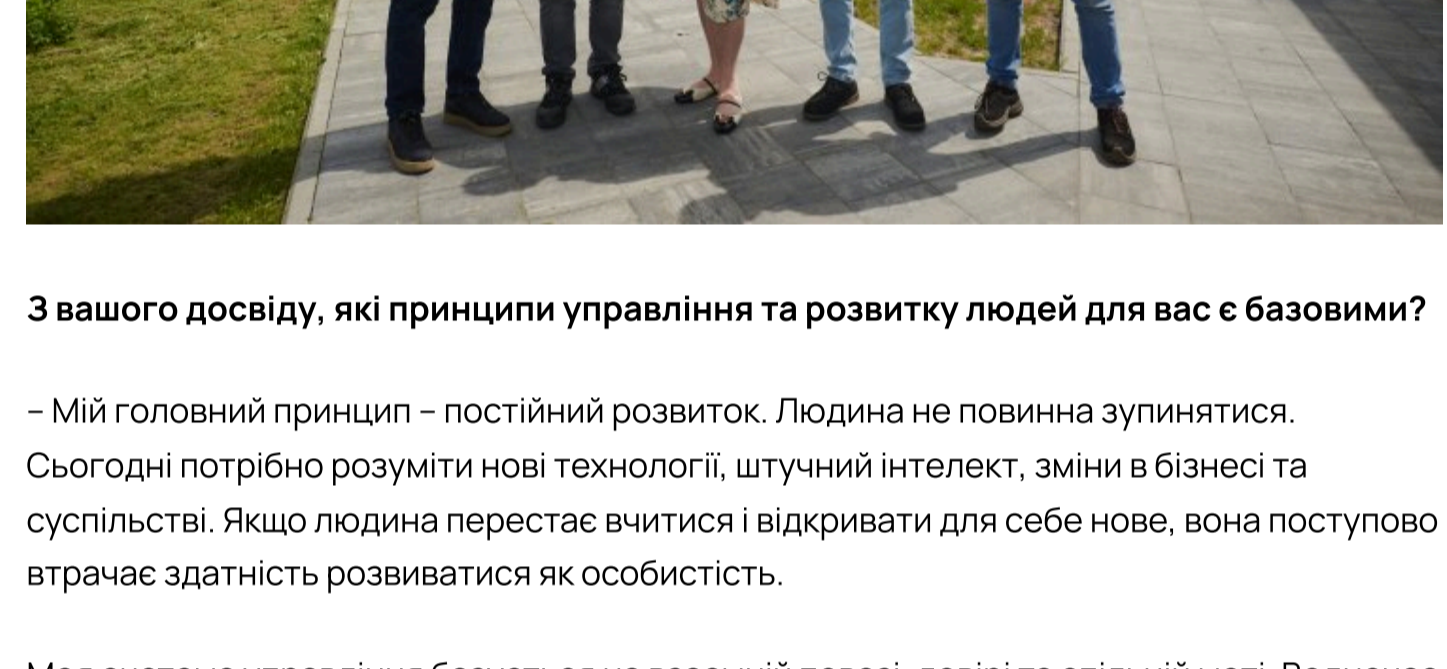
Тому найважливіше – діалог між державою та бізнесом. Потрібні реалістичні строки впровадження нових регуляцій, розуміння мети кожного рішення та можливість запропонувати споживачу легальну альтернативу. Інакше виграє лише тіньовий ринок.

Ві 30 років працюєте в галузі. За цей час тютюнова індустрія пройшла дуже бурхливий шлях. Як вона змінювалася?

– Тютюнова галузь ніколи не мала легких часів. Вона завжди перебувала під пильною увагою регуляторів і суспільства, адже ми виробляємо продукт, про шкodu якого прямо повідомляємо споживачам. Тому наше головне завдання завжди було незмінним – забезпечувати якість продукції та її повну відповідність законодавчим вимогам.

За ці роки індустрія суттєво змінилася. З'явилися численні обмеження щодо дизайну упаковок, ароматизаторів, маркетингових елементів та комунікацій зі споживачем. Постійно збільшувалася площа попереджень про шкodu для здоров'я, а паралельно виникли цілі нові категорії продуктів – вейпи, системи нагрівання тютюну, нікотинові паучі.

Змінювалися і споживчі тренди. Якщо раніше домінували класичні сигарети з традиційним дизайном, то сьогодні упаковки стали значно лаконічнішими. Водночас можливостей для брендингу залишається дедалі менше через регуляторні обмеження.



З вашого досвіду, які принципи управління та розвитку людей для вас є базовими?

– Мій головний принцип – постійний розвиток. Людина не повинна зупинятися. Сьогодні потрібно розуміти нові технології, штучний інтелект, зміни в бізнесі та суспільстві. Якщо людина перестає вчитися і відкривати для себе нове, вона поступово втрачає здатність розвиватися як особистість.

Моя система управління базується на взаємній повазі, довірі та спільній меті. Водночас бізнес – це постійна конкуренція та боротьба за ефективність. Особливо це відчувається в міжнародній компанії, де різні фабрики конкурують між собою за собівартість, продуктивність та результати.

Сьогодні додатковим викликом є скорочення споживання традиційних тютюнових виробів у світі. Люди більше уваги приділяють здоров'ю, і це зрозумілий процес. Для виробників це означає необхідність ще ретельніше працювати над ефективністю та конкурентоспроможністю.

Сьогодні багато компаній говорять про кадровий дефіцит через мобілізацію та відтік людей за кордон. Як ви працюєте з цим питанням?

– Для нас головне завдання – зберегти людей, які вже працюють у компанії, і водночас готуватися до потреб майбутнього. Саме тому ми активно займаємося перекваліфікацією працівників та створенням кадрового резерву.

Наприклад, ми реалізували програму підготовки жінок на посади водіїв навантажувачів, розуміючи, що в майбутньому може виникнути дефіцит таких спеціалістів. Також ми працюємо над передачею знань усередині компанії, щоб критично важливі компетенції не були зосереджені в одній людині.

Крім того, ми залучаємо колег пенсійного віку, які готові продовжувати працювати, а також використовуємо партнерські та підрядні моделі там, де це можливо. Це дозволяє нам поступово закривати кадрові потреби навіть в умовах війни.

А як щодо ветеранів? Скільки ваших співробітників зараз служать у ЗСУ?

– Сьогодні в лавах ЗСУ перебувають близько 60 наших співробітників. Частина колег уже повернулася до роботи, і для нас дуже важливо забезпечити їм комфортну адаптацію.

Кілька років тому ми почали працювати над програмою підтримки як військовослужбовців, так і команд, до яких вони повертатимуться. Ми навчаємо менеджерів і колективи правильно взаємодіяти з ветеранами, розуміти їхні потреби та створювати середовище, у якому люди почуватимуться повноцінною частиною команди.

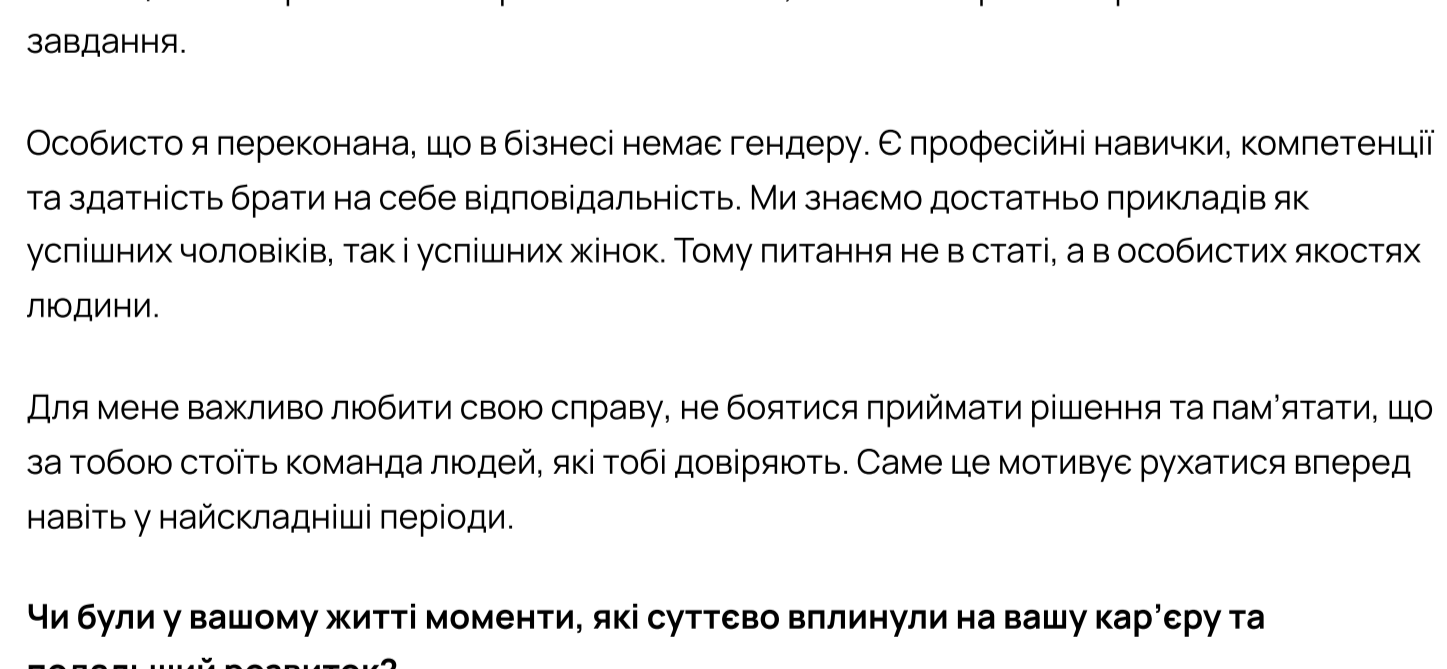
Ми розуміємо, що після війни люди повертаються іншими. Тому намагаємося забезпечити не лише робоче місце, а й психологічну підтримку та максимально комфортні умови для повернення до мирного життя.

Як ви бачите майбутнє українського виробництва в умовах війни, посилення регуляторного тиску та цифровізацій?

– Майбутнє виробництва – це баланс. Автоматизація неминуча, і весь світ рухається саме в цьому напрямку. Але будь-які технології мають відповідати реальним потребам бізнесу та споживача.

Виробники повинні постійно працювати над зниженням собівартості продукції, шукати баланс між автоматизацією та людською працею, особливо в умовах кадрового дефіциту. Водночас не можна втрачати зв'язок зі споживачем і забувати, що саме він визначає успіх продукту на ринку.

Що стосується штучного інтелекту, то я бану його насамперед як інструмент для аналізу даних і підвищення ефективності. Але фінальні рішення все одно повинна приймати людина.



Ваша індустрія традиційно вважається доволі чоловічою сферою. Вам доводилося стикатися з гендерними стереотипами?

– Я працюю директором фабрики дев'ять років, а загалом у компанії – вже тридцять. Увесь цей час я розвивалася разом із бізнесом, змінювала ролі та брала на себе нові завдання.

Особисто я переконана, що в бізнесі немає гендеру. Є професійні навички, компетенції та здатність брати на себе відповідальність. Ми знаємо достатньо прикладів як успішних чоловіків, так і успішних жінок. Тому питання не в статі, а в особистих якостях людини.

Для мене важливо любити свою справу, не боятися приймати рішення та пам'ятати, що за тобою стоїть команда людей, які тобі довіряються. Саме це мотивує рухатися вперед навіть у найскладніші періоди.

Чи були у вашому житті моменти, які суттєво вплинули на вашу кар'єру та подальший розвиток?

– Одним із таких моментів стало рішення податися на посаду директора фабрики. Це був той самий колектив, з яким я працювала багато років, і я чесно ставила собі питання: чи впораюся?

Коли мене затвердили на посаду, найбільшим викликом було зайти до тих самих людей уже в новій ролі. Для мене було важливо одразу проговорити і головний принцип: ми будемо рухатися вперед разом, а я повинна знати і хороші, і погані новини, щоб ухвалювати правильні рішення та підтримувати команду.

Я ніколи не боялася ставити запитання і вчити в людей, які працюють поруч. Саме тому вже дев'ять років ми разом проходимо через виклики, досягаємо результатів і чекаємо на нашу головну перемогу.

Звідки з'явилася ідея пов'язати своє життя саме з тютюновою галуззю?

– Насправді це не був свідомий кар'єрний план. На початку 1990-х, після закінчення університету іноземних мов, я працювала переключачем і опинилася в компанії Universal Leaf, яка вивчала можливість вирощування тютюну в Україні.

Протягом двох років я їздила разом зі спеціалістами по господарствах, переключала, вивчала особливості нову для себе сферу і поступово знайомила з людьми галузі. Саме тоді сформувалися мої перші професійні контакти та розуміння того, як працює цей бізнес.

Яли не ставила собі за мету побувати кар'єру вона в тютюновій промисловості. Але коли вже опинилася в цій сфері, зрозуміла, що саме мені подобається. Так усе і почалося.

Від редакції: Водночас питання регулювання тютюнового ринку та електронних акцизних систем залишається предметом дискусій між виробниками, державними органами та громадськими організаціями.

бізнес експорт е-акциз

