**И:**Да, супер. Тогда для начала, пожалуйста, расскажите вкратце и в общих чертах о вашей работе без конфиденциальной информации возможно, но если какие-то важные детали, будем благодарны если вы их упомяните.

**Р:**Представиться нужно, или просто должность?

**И:**Можете представиться, да.

**Р:**Меня зовут Людмила Изотова. Я руковожу закупками на предприятии, которое называется "Алтайский Завод Прецизионных Изделий", в городе Барнаул. Значит, в должности руководителя закупочного подразделения я работаю с 2017, то есть уже 6 лет получается. Работа закупочного подразделение у нас на предприятии основывается на работе трех отделов. Разделение функционала таким образом построено, что отдел закупок - он ищет поставщиков, создает пул поставщиков, проводит переговоры, заключает контракты. И уже по наработанным, значит, спискам работает второй отдел - отдел логистики. Логисты, они уже снабжают серийное производство. Значит, у одобренных поставщиков запрашивают необходимую продукцию, сырье, комплектующие, вспомогательные материалы, упаковочные средства. Вот, и в соответствии с потребностями плана производства закупают все необходимое. И третье подразделение - это отдел транспортной логистики внешнеэкономической деятельности. Это подразделение у нас в том числе импортной доставкой занимается, растаможиванием грузов, то есть внешнеэкономическая деятельность в полном объеме представлена.

Раньше до санкционного периода мы широко работали с Европой, с Америкой, ну, Китай, естественно. Сейчас Китай остался у нас в фокусе. Получается, с Индией мы еще работаем. Ну, активно 2 региона у нас - Индия, Китай - сейчас в поставщиках представлено. Ну и, безусловно, Россия. Вот в двух словах вот так, то есть привести все в срок, все, что необходимо, хорошего качества, то есть происходит контроль качества, входной, всей продукции; и если вдруг что-то выясняется, бракуется что-то, не соответствует заявленным требованиям - тут, соответственно, подразделение отдела закупок включается и начинает работать с поставщиком, возвращает к своей контрактной деятельности, говорит:“Ну как же, вот мы с вами подписали контракт, там было согласовано одно, вы нам ставите другое”, - и начинается уже претензионный процесс, который либо досудебно решается, либо подключаются юристы.

**И:**Так, насколько я поняла, вот именно в вашем отделе и вам нужно непосредственно много контактировать с внешними партнерами. Поэтому отсюда вопрос такой, можете ли вы сравнить ваших партнеров, с какими партнерами вам было намного комфортнее работать, с какими не очень? Возможно, это зависит как-то от стран партнеров. Вот, как вы опишите эту ситуацию.

**Р:**Угу. Ну, если проводить такое сравнение между странами, на самом деле, и деловая переписка, и деловое общение, культура - она отличается, да, у европейских стран, причем внутри Европы - то тоже. Если мы будем сравнивать Италию например, и Германию, это совершенно разные типы людей. И культурные различия, и эмоциональная составляющая, и принципы ведения бизнеса. Очень удобно и комфортно работать с немцами. Очень комфортно, удобно. Они всегда держат слово, они всегда поставляют продукцию в соответствии с заявленными требованиями, в срок, то есть на них можно положиться. И, соответственно, самое, наверное, минимальное количество каких-то проблем в работе было связано именно с этой страной. Мы очень плотно работали с Германией в свое время, поэтому отзыв очень хороший могла бы я оставить в компаниях именно из Германии. Ну, туда же можно причислить, наверное, Швейцарию - схожая по духу страна. Австрия, то есть вот этот вот кусочек, он похож по принципам работы, ведения бизнеса, ведения поставок, продажи, закупки.Дальше, если смотреть другие континенты. Например, если мы Китай, да, начнем обсуждать - тут культурная составляющая немножко другая, принципы общения немножко другие, тут важно, если с Германией, например, достаточно телефонного звонка или даже письма по переписке и подписании контракта, все всем понятно, все начинают трудиться. Вот, все-таки с Китаем лучше познакомиться, пообщаться, съездить, посмотреть, завести тесное знакомство, то есть создать эту уже доверительную базу, на которой уже будет наслаиваться и строиться уже бизнес-отношения. Вот, ну и, собственно, абсолютно необходим контроль выполнения контракта, отгрузок и всего остального. То есть, ну, не знаю, мне сложно тут судить конечно, это культурная составляющая или это принципы ведения бизнеса, но вот такой момент есть. То есть требуется больше общения, больше вовлечения, больше обсуждения, объяснения. Вот, ну и у нас сейчас сложилась такая ситуация, что контролировать надо больше, то есть проблемы в качестве поставок - они есть, да, и это на самом деле так. Вот, поэтому приходится добавлять контрольные моменты и на территории Китая, и на территории России. Вот, хотя в целом (в целом) люди охотно идут навстречу, то есть они общаются, охотно там звонки, переписка - все это существует, но остается всегда какая-то нестабильность,. То есть всегда неизвестно то ли придет качественный товар, то ли некачественный, то ли в срок, то ли не в срок. Ну то есть вот такие моменты есть. Хотя они молодцы, они постоянно развиваются, стараются улучшаться. Вот, опять же, если мы будем сравнивать Россию и Китай, например, да, партнеры которые в России, вот, им не хватает этой гибкости, которая есть, например, у китайцев, да, и... Такая в России характерное желание больше заработать, хотя китайцы они тоже очень любят деньги, и переговорный процесс такой очень живой всегда. Вот, но они охотно идут навстречу, охотно снижают цены, особенно если говорить об объемах - это все легко договариваться. Вот, Россия она более стабильна с одной стороны, но и более статична, да, сложнее проводить переговоры по ценам, то есть тут в самой, ну, культуре что ли деловой, да, принято закладывать больший процент прибыли, и поэтому сложнее проводить переговоры по цене. Вот, что касается качества - тоже отклонений достаточно в России, вот и... Но если мы будем все-таки сравнивать Россию и Китай, то, ну, безусловно Россия нам ближе, да, по всем моментам и более стабильна. Вот, Индию, если брать ну, с Индией мы немного работаем, мы только начали, у нас там свежие, ну... Недавно начатая работа, поставок было не много. Ну вот культурно можно сказать, что индусы они как-то ближе, что ли, понимание выстраивается быстрее, коммуникация идет быстрее, и понимание технических именно моментов - оно быстрее происходит согласование нежели с Китаем. Тут еще момент логистический у нас проработан - у нас в смысле у России - не совсем оптимально, и логистика с Индией она непростая, затрудненная. И по стоимости, получается, и по длительности. То есть, Китай возить проще. Тем более, мы находимся в Барнауле, в Сибири - у нас Китай близко.

**И:**Так, я поняла, ну, насколько я поняла, вам комфортнее всего, конечно, работать с немцами. Связано ли это как-то с языковыми барьерами, потому что, насколько я знаю, вы знаете немецкий, правильно?

**Р:**Правильно, я знаю немецкий, но я говорю в данном случае не о себе, я говорю о компании, то есть я если мы говорим об АЗПИ - завод, в котором я кружусь да - работает с какой-то другой компанией из Германии, без разницы кто ведет переписку - я или другой сотрудник, то есть я в руководящей должности уже такие вещи не вела за последнее время. С ними прекрасно также можно общаться на английском, то есть языковой фактор он, безусловно влияет как с любой нацией, очень важно говорить на родном языке. Если ты говоришь на родном языке, все облегчается в разы, ускоряется, поэтому с китайцами по-китайски, с немцами по-немецки. С англичанами, с американцами на английском оптимально. Но, в принципе, со всеми можно работать на английском, и это тоже деловой язык контрактов и всего.

**И:**А вы еще говорили, что вот вы начали работать на этом месте с 2017 года, получается, до этого вы где-то в другом месте работали, если можете, опишите, в чем разница для вас, как ощущается разница между предыдущим местом работы и нынешним

**Р:**Знаешь, я работаю со студенчества только на этом заводе, но в различных должностях. И начинала я на последнем курсе, когда еще училась в ВУЗе. Я работала, я только прилетела с Германии, я там год жила, училась, и меня пригласили работать как переводчика на завод, потому что прилетела делегация большой такой компании крупной немецкой - Bosch. Тогда сотрудничество с Bosch началось у нашей компании, и меня пригласили в роли переводчика. И я начинала как переводчик, потом меня приняли уже на постоянную работу через год в 2003 году в отдел внешнеэкономической деятельности, ну и соответственно там я уже трудилась, отвечала также за закупку импортных материалов непосредственно с Европой - с Германией, Австрией, Швейцарией. В этом направлении я работала. И где-то до 2008, наверное, года я работала в этой должности. Потом сотрудничество с Bosch у нас усилилось, мы начали поставлять распылители, то есть нашу продукцию в Германию на Bosch. То есть меня перевели работать в продаже, я работала как аккаунт-менеджер, то есть пускали мы этот проект, и руководитель проекта и в дальнейшем сопровождение всех поставок на фирму Bosch. Вот это было большой очень вехой такой, Bosch нас очень сильно поддерживал, развивал, проходил проект развития поставщика, то есть на нашей базе устраивались процессы в соответствии с европейскими требованиями и уровнями. Это было до 2015 года, в 2015 году я ушла в декрет вторым ребенком, и, соответственно, вышла уже, меня пригласили работать в закупки. Такая карьера у меня была.

**И:**Да, я поняла. А вот на руководящей должности… Вы сейчас, получается, находитесь уже на руководящей должности, что вас больше всего привлекает именно в этом в этой роли

**Р:**Больше всего в этой роли меня привлекает возможность реализации своих идей. Вот, и ощущение, что ты можешь сделать что-то полезное для компании и принести финансовый результат, и управленческий результат, и успех, достижения, реализация каких-то новых проектов, решений - получается у тебя все карты на руках. И когда у тебя команда - у меня очень хорошая команда - которая все это совместно реализует, дополнительный такой кайф, драйв, когда совместно. Вот именно командная работа - мне это очень нравится. Все подключены и нацелены на один результат.

**И:**Как бы вы тогда писали свой стиль, именно лидерства/руководства? Это больше мягкий такой soft-power или как-то пожестче - вы назначаете какие-то задачи и все должны выполнить; либо вы относитесь более лояльно?

**Р:**Сложно себя оценивать. Но я бы сказала, я не мягкий человек, но и я не сильно жесткий, который орет. Мне кажется, у меня какой-то микс такой. Я могу в периоды… в зависимости, опять же, от тайминга; в зависимости от задачи; в зависимости от срочности или остроты какого-то вопроса вести себя по-разному. Если я понимаю, что есть время, и можно спокойно подумать, можно провести ряд сессий, совещаний, выстроить планы, раздать задачи и идти к ним спокойно - то мы идем этим путем. Если мы понимаем, что нам вчера найти что-то где-то на земном шаре и сделать это быстро, потому что завтра сборочная линия остановится, то, ну, тут уже работают все на износ, включая меня, и, конечно, градус жесткости, он повышается.

**И:**А вот из таких сложных проектов, возможно, самых запоминающихся, что вы можете рассказать? Какой проект вы считаете, наверное, за последние несколько месяцев, возможно, лет, самым успешным своим? И в связи с этим, какие у вас критерии оценивания успешности вашего проекта?

**Р:**Ну вызовов политика наша за последнее время подкидывает очень много. И из последнего, наверное, такого очень яркого достижения, которое мы реализовали с моей командой, когда санкции в 2022 году Европа наложила на нас. У нас в то время было чуть больше 60 поставщиков в Европе, 60. И они все отказались сразу работать. То есть они говорят: “Все, мы не можем больше и не будем вам поставлять”. И нужно было за очень короткий срок, ну, то есть буквально с вчера на завтра, перестроить все закупки на другие рынки. И это было просто 24 часа в сутки, под жесточайшим контролем. Высокая ответственность, стресса достаточно было. Нам удалось реализовать. Ну, так скажем, практически бесперебойные поставки. И это очень высоко оценилось нашим производством, ну и мной, каждым сотрудником, безусловно. Вотт, удалось благополучно нам перестроиться на другие рынки, частично на Россию, на Азию. Вот. И избежать проблем простоя производства. Это большого стоило, да. И усилий… Ну и результат, соответственно.

**И:**Это очень круто. И у вас уже лично, и у вашей команды, я понимаю очень большой опыт в этой сфере. И как бы вы описали самый ценный урок, какой стал для вас в профессиональной карьере, которым бы вы могли поделиться?

**Р:**Ну, основное, наверное… Опять же, вот в последнее время переменчивость, она показала, что нет проблем, есть только, так сказать, возможности, да, возможности изменяться, становиться лучше, становиться гибче, находить новые решения. Любая проблема или любой затык, любой вопрос, да каким бы он острым ни был, он всегда решается. И решается всегда, ну, в позитив, во благо. И решение, которое приходит, оно даже порой в основном даже вот в своем, лучше получается перестроить процесс, бизнес-процесс и так далее, нежели было до этого. То есть возможность, которая позволяет улучшиться. И тут, пожалуй, я бы сказала, что это способность, самый главный урок… Способность, то что я научилась быстро перестраиваться под меняющийся мир.

**И:**Да, адаптироваться, это наше всё теперь. А так, из простого из повседневного - как бы вы описали свой обычный рабочий день?

**Р:**Мой рабочий день, он очень насыщен, он очень интенсивен, он очень энергичен. Пару кружек кофе с утра мы пускаем, да, за скобами оставляем. С утра у нас два совещания. В плановом мы проверяем задачи на исполнение со всеми подразделениями, с тремя отделами.Потом у нас идет общее по предприятию совещание у генерального директора, который тоже соответственно интересуется, как поживают задачи, поставленные на его уровне, да. Мы отчитываемся, все руководители всех подразделений. Вот, потом, соответственно, в течение дня распределены различные внутренние совещания, такие как по качеству, по одобрению новых поставщиков, по поиску новых поставщиков, по оценке рисков. Регулярно несколько в день происходит телеконференции с различными компаниями, с которыми мы обсуждаем текущие процессы, текущие закупки, то есть телеконференции с потенциальными, с новыми, с текущими поставщиками. Вот. И что еще может быть - это какие-то совещания, обсуждения по процессам межфункциональным, когда собираются с разных подразделений представители. И мы обсуждаем уже какие-то глобальные проекты не внутри моего подразделения, а вот, например, заводу нужно реализовать какой-то проект: что для этого нужно, мы должны купить, другие должны сконструировать, третьи должны спроектировать. Четвертые должны процесс создать. Да. И вот такие межфункциональные совещания тоже присутствуют.

**И:**А вот когда вам приходится контактировать, взаимодействовать с генеральным директором, допустим с более высшим руководством, что бы вы хотели изменить, возможно, в вашем взаимодействии или что вам нравится, как вы вообще рефлексируете на взаимодействие с руководством?

**Р:**Ну я просто такой человек, все люди разные, да… Мне важно, когда руководитель доверяет и говорит:”Вот просто есть задача, давай подумаем как ее решить”. То есть ставит не задачи с решением (“иди вот так делай”), а задачи со свободным принятием решения или условно свободным принятием решения, да, во-первых, или с предложениями или там что-то в этом духе. Это для меня важно. В принципе, это у нас есть. У нас есть. И руководитель завода, собственник, он приверженец. Но бывает, бывает, что уровень стресса очень высокий, задач очень много. Сейчас, опять же, да, политическая ситуация непростая. Эмоциональность она периодически зашкаливает. Вот, пожалуй, единственное, что я бы подкорректировала, да. Все-таки эмоциональный интеллект, чтобы у всех твоих коллег был более высокого уровня, и мы все-таки общались дипломатично, конструктивно и доброжелательно друг к другу. Ну, это, я думаю везде такое бывает, да. То есть это стресс, нервы - оно добавляет перца.

**И:**Да, поняла. Ну, тогда в заключении такой вопрос, немного отстраненный. Вот, у вас уже такой большой опыт, вы уже на руководящей должности. Если бы вы открывали свой бизнес, что бы это было, почему, и, возможно, есть что-то такое, что мотивирует вас именно открыть этот конкретный бизнес?

**Р:**Ой, хороший вопрос. Спасибо за вопрос. На самом деле, интересно. Ну, я считаю, что открывать нужно бизнес в той сфере, которую ты хорошо знаешь, которая тебе очень нравится. Вот, если тебе нравится то дело, которым ты занимаешься, ты будешь просто вкладывать свою энергию, свою душу, свой позитив, да. И обязательно будет результат. В противном случае, если тебе не нравится то, чем ты занимаешься, это делать просто, там, деньги ради денег, это не перспективно. Ну, мое такое. Поэтому, если что-то открывать, да, для себя рассматривать - безусловно, что-то в той сфере, которую я уже знаю и в которой у меня есть опыт. Ну получается, что-то закупочное/продажное. Вот, и использование именно международных связей, которых очень много уже сейчас. Помогать людям выстраивать международные отношения и контактировать и помогать развиваться в своих каких-то разных сферах бизнеса, в принципе без разницы в каких, да, но чтобы вот эти связи они помогали развитию благосостояния, развитию экономики, развитию самих компаний, развитию людей, образования и всего-всего. Вот, это абсолютно нужно, это очень сильно обогащает - не замыкаться в рамках какой-то одной страны, а работать между странами - это очень круто.

**И:**Ну, такая компания с ролью медиатора, да, в коммуникации и налаживании отношений. Да, супер. Спасибо большое вам за интервью, вы очень много рассказали, это было очень интересно вас слушать. Я надеюсь что еще дальше в будущем вот, в проекте в котором я участвую, мы сможем как-то с вами встретиться и еще провести интервью, очень интересно, спасибо вам большое! Я надеюсь вам тоже было интересно отвечать.

**Р:**Спасибо тебе за приглашение! А можно в двух словах что за проект у тебя?

**И:**Этот проект про культурные коды в деловой среде разных стран, и поэтому мы проводим интервью с представителями с разных стран, разных культур, и основные вопросы у нас, вот как вы заметили, относительно деловой этики бизнеса в принципе.

**Р:**Ну хорошо, обращайтесь, если вдруг что-то могу помочь, поделиться опытом - всегда с удовольствием, и потом в итоге было бы интересно почитать твою работу.

**И:**Да, обязательно поделюсь с вами результатами, но это будет уже летом. Хорошо. Все, спасибо большое!

**Р:**Удачи.

**И:**Спасибо, вам тоже. Хорошего вечера! До свидания

**Р:**До свидания.

Conducted by Tyo Alexa

Interviewee - Lyudmila Izotova