

«Сделать то, что не смогли другие...»

Наследие купца Тимофея

Первым «кирпичиком» и фундаментом будущей **Группы компаний «ОБФ»** стала **«Полотняно-заводская бумажная фабрика»**. Это старейшее предприятие с многовековой историей, расположенное в Калужской области и основанное купцом **Тимофеем Филатовым-Карамышевым**; фабрика была первым производителем бумаги в России, а для основателей будущего холдинга – стала стартовой площадкой и опытным полигоном. Именно здесь были сделаны первые ошибки и достигнуты первые успехи. Сейчас люди, стоявшие у истоков компании, вспоминают о дебютных шагах на ниве бумажного производства.

«Моя работа на предприятии началась осенью 1992 года, – вспоминает генеральный директор ГК «ОБФ» **Дмитрий Александрович Дулькин**. – На первом собрании акционеров мы вместе познавали постсоветские методы хозяйствования. Задача у всей промышленности была одна – выжить. На дворе гиперинфляция, доходившая до 315 % годовых, хозяйственные связи разрушены, рынки не сформированы. А у фабрики была еще одна серьезная проблема – крайне устаревшее технологическое оборудование. Здесь долго ждали технического перевооружения, проводившегося в то время в объединении **«Кондровобумпром»**, да так и не дождалась – пришла перестройка, и планы заморозили. До 1997 года я занимался в основном сбытом продукции и организацией производства тетрадей, главной на то время продукции фабрики. А перед кризисом 1998 года стал уже непосредственным руководителем предприятия».



Становление бизнеса и самих людей происходило в эпоху крутых перемен, путем проб и ошибок в поиске оптимальных решений. Первый заместитель генерального директора ГК «ОБФ» **Инна Евгеньевна Белоусова** с особыми чувствами вспоминает те годы: «Не с Полотняной фабрики все начиналось, а с торговой фирмы, с кооперативного движения. Выделилось отдельное направление – бумага, и оно стало развиваться. После этого появились мысли о производственных фондах, потому что стало понятно, что просто торговля не способна выжить в рыночных условиях, и обязательно необходимы связи с производителями. Тогда и началась «Полотнянка». Это были первые «пробы пера», достаточно тяжелые, но, по крайней мере, труды нас закалили, мы вынесли многие уроки из такого сложнейшего выживания. Стало понятно, что заниматься просто тетрадным бизнесом, на который была ориентирована ПЗБФ, мало и недостаточно. Покупать целлюлозу и делать из нее белую бумагу, было сложно. Тогда впервые появилась макулатура и выпуск макулатурных тетрадок, а с ними идеи, как снизить себестоимость. Нам было близко и понятно бумажное направление, оста-

лось решить, что производить. Стали искать иные пути, и таким правильным стратегическим выбором Д. А. Дулькина стал тарный картон. А моя роль была в том, как это делать, потому что я занимаюсь, прежде всего, экономической безопасностью бизнеса. Чисто схематично: он – «что», а я – «как».

Исполнительный директор Полотняно-Заводской бумажной фабрики **Валентина Геннадьевна Миронова** работает на предприятии с 1987 года, вместе с производством она прошла через все трансформации того времени:

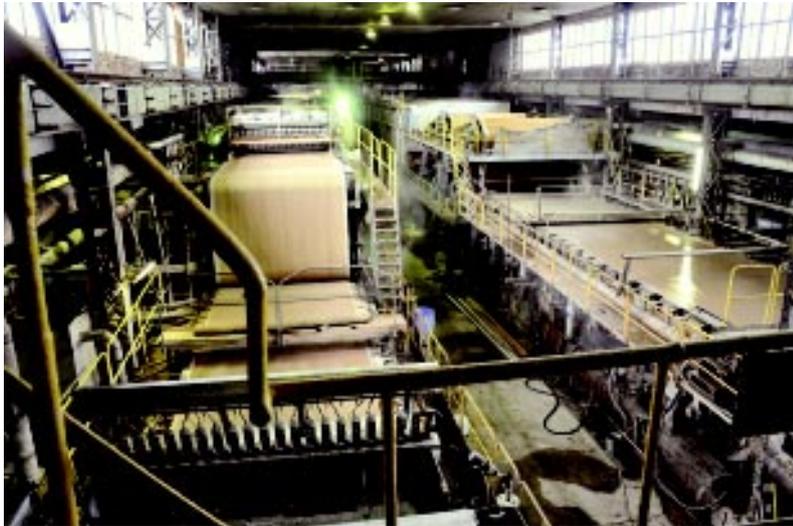
«Когда Д. А. Дулькин приобрел фабрику, предприятие находилось не в лучшем состоянии, а производство бумаги из привозной целлюлозы было нерентабельным, оно себя исчерпало. Предприятию были нужны другие технологии, чтобы оно выжило; как раз новая команда управленцев и реализовала одно из первых в России производств бумаги из макулатуры. Именно за счет этого предприятие выжило. Работники и специалисты Полотняной фабрики, тем, кому это было интересно, и кто мог работать, поддержали перемены и остались в команде. Я тогда была начальником ведущего тетрадного цеха. Нас, кто

остался, устраивала политика нового собственника, мы нашли общие цели и задачи и начали работать».

На ПЗБФ основатели и руководители компании ОБФ впервые освоили производство макулатурного тарного картона, здесь же был получен и первый опыт вывода предприятия из состояния банкротства. Как поднять кризисное или заброшенное производство и построить на его месте успешное предприятие, учредители знают и умеют. Они доказывали это не раз.

«Почему берем предприятия-банкроты? – повторяет вопрос И. Е. Белоусова, – На это решение влияют два фактора: первый – возможности материального характера, а второй – честолюбивые амбиции всей нашей команды. Доказать, что можно сделать то, что другие не смогли, это более ведущий стимул, чем просто заработать деньги. Мы могли остаться на Полотняной фабрике и зарабатывать там деньги. Иметь свой, как говорят, «свечной заводик». Но только этим мы не руководствовались. Хотелось претворить амбиции, понять, что ты из себя значишь. Это было нам интересно. Мы сумели, и поняли, что можно то, что не никто не умеет делать. Банкротство ПЗБФ при нас тоже происходило, но мы не вводили там конкурсное производство и выжили. Это большой опыт. Важно было подобрать команду, а для этого нужно, чтобы люди покинули свои места, поехали работать с нами, а это семьи, дети... Но такая команда была сформирована, и мы двинулись дальше».

Генеральный директор ГК Д. А. Дулькино объясняет – у приобретения кризисных производств есть вполне рациональные мотивы: «Временами сомнения, нужно ли брать предприятия-банкроты, безусловно, были, ведь задачи приходилось решать экстремальные, да и внешняя среда, мягко говоря, оставляла желать лучшего. Но у компании есть свой стратегический план развития, и мы выбираем самые оптимальные пути его достижения, а они, как правило, не самые простые. Универсальных способов подъема таких предприятий нет. Все предприятия раз-



ные, и безусловно, пути разные. Главное, на мой взгляд, четко простроить стратегию и сформировать грамотную команду единомышленников».

От банкротства до флага

Второй производственной площадкой группы стало предприятие «Древплит», расположенное в городе Сокол Вологодской области. С его приобретением и начинается история, непосредственно, группы компаний. Со временем предприятию вернули его историческое название **Сухонский ЦБК**, и теперь он флагман холдинга, а во время его приобретения в 2002 году картина была диаметрально иной. Но все же было решено приобрести предприятие, не смотря на его плачевное состояние.

Вот как об этом вспоминает Д. А. Дулькин: «Идея приобретения Сухонского ЦБК возникла достаточно случайно. Ехали на **Сокольский ЦБК** за бумагой для тетрадного производства и решили заехать к соседям, там как раз пытались наладить производство отбеленной бумаги. Заехали. Честно говоря, стало жалко предприятие. С одной стороны, видна хорошая перспектива,

сильная техническая база, с другой – полный, длящийся многие годы организационный беспредел. Решили попробовать исправить ситуацию, реализовать свои идеи. Думаю, не зря рискнули». «Запомнился патриотизм многих работников, которые работали многие месяцы не получая зарплаты, в общем-то на тот момент без особой перспективы, – продолжает Дмитрий Александрович. – И еще весь комбинат (а стояла уже зима) представлял тогда собой один огромный гейзер – протечки пара были везде, какая-то мини-Камчатка».

И. Е. Белоусова так вспоминает начало работы на Сухонском комбинате: «Когда пришла наша команда, там шло банкротство одного юридического лица, второго – уже намечалось, – это на одной промышленной площадке. Все эти факторы учитывались, потому что мы управляем не железом, а в первую очередь, людьми. И самый сложный фактор психологический заключался в том, что люди не верили в эффективного собственника и управленцев. Исправляли это, доказывали, что если мы что-то говорим, то делаем. Надо отдать должное, что часть менеджмента, что еще оставалась, не пытались нам мешать, даже если не верили.



На других предприятиях и с этим сталкивались. А ситуация была такая: денег нет, зарплата платится не вовремя. Но мы не финансовая структура и не банк, и не можем из одного предприятия вытащить выручку и привезти на другое, чтобы оно развивалось. Эти вопросы достаточно сложны, ими надо было управлять, и в первую очередь, можно было рассчитывать на понимание, веру и терпение людей. Главное, чтобы наши обещания подтверждались результатом».

Исполнительный директор Сухонского ЦБК Людмила Анатольевна Южанинова приехала работать в Сокол на предприятие «Древплит» весной 2003 года: «На тот момент предприятие представляло весьма жалкое зрелище. Оба цеха ТДВП работали, но производительность была очень низкой и качество тоже. Сами цеха на тот момент казались полуразрушенными. На бумажном производстве из двух машин работала одна, людей не хватало, оборудование – морально устаревшее. Не было уличного освещения, а общее впечатление – очень унылое».

«Прежде всего, мы закрыли морально и физически устаревшее целлюлозное производство, – рассказывает Д. А. Дулькин, – прекратили выпуск белых видов бумаги, в котором у предприятия не было перспектив, и организовали выпуск тарного картона из макулатуры. Сейчас комбинат – один из лидеров рынка».

Новые собственники коренным образом меняли работу предприятия: традиционную продукцию заменяли новой, модернизировали оборудование, вводили новые методы управления и стимулирования труда. Сокольчане учились работать и даже мыслить по-новому. Показательный пример приводит И. Е. Белоусова: «Я до сих пор помню высказывание на тот момент начальника бумажного цеха, который сказал: «Я всегда думал, что планы строятся под производственные мощности машины, а оказалось наоборот – это производительность машины выстраивается от планов». Вот такой парадокс, но именно так строится работа в нашей группе».

За первые годы возрождения комбината была проделана огромная работа. Исполнительный директор предприятия, Л. А. Южанинова старается рассказать о главном, хотя выделить основное в большой череде преобразований очень сложно: «Стояла задача пустить вторую бумагоделательную машину и перейти на производство бумаги из макулатуры. Пошли поставки макулатуры, было установлено первое оборудование для переработки и очистки, и вторая БДМ заработала уже 1 августа 2003 года. Тем временем укомплектовывали штат, чтобы машины работали в постоянном режиме».

«Мы с первого же года устранили задолженность по заработной плате, стали платить вовремя, – продолжает Л. А. Южанинова, отмечая, что проблемы «человеческого фактора» решить было и сложнее, и важнее, чем технические. – Дальше разработали новые системы мотивации, в том числе премирования, и полностью новую систему начисления заработной платы. На предприятии остались те, кто на самом деле были патриотами завода и не представляли без него жизнь, или другие, кому идти было просто некуда. Уже потом, с течением времени, мы начали понимать, кто работает на этом предприятии с душой, а от кого надо избавляться. Задача стояла удержать тех, кто оставался на предприятии. Это было сложно, потому

что веры у людей почти не осталось, нужно было переломить тот менталитет, что сложился за последние годы, и убедить, что на этот раз пришли те люди, при которых предприятие работать будет. Сразу же были поставлены вопросы, подготовки кадров, потому что мы прекрасно понимали, что ниоткуда люди не возьмутся, их надо готовить. В первые два года было принято решение об обучении персонала, заключили договор с **Университетом растительных полимеров Санкт-Петербурга**, и сейчас набираем уже 4-й поток, который успешно работает, и понимаем, что эта практика дала положительные результаты».

Заместитель генерального директора ГК «ОБФ» Александр Владимирович Синчук присоединился к команде управленцев ГК в 2005 году, когда приехал на Сухонский ЦБК: «Комбинат в то время реализовывал так называемую стратегию выживания. На нашу долю выпадали технические и организационные вопросы. Конец 2005-го, и практически весь 2006-й, запомнились проблемами с обеспечением сырьем. Несколько раз предприятие было на грани остановки из-за нехватки макулатуры для производства бумаги и древесины для производства ТДВП. Особенно тяжелыми для производства бумаги были зимние месяцы, когда из-за транспортных проблем коммерсанты просто не успевали завозить макулатуру, а нам с коллегами-производственниками приходилось решать, как не разморозить бумагоделательные машины. Нет макулатуры – буммашина стоит, стоит БДМ – нет тепла в цехе, производство бумаги это всегда огромное количество воды, на улице от -25 до -40 °С. Но вот как-то, в первую очередь благодаря нормальному взаимодействию всех служб, нам удалось выкрутиться и все закончилось благополучно. Сейчас мы вспоминаем те трудности уже с улыбками, а тогда было совсем не до смеха».

**Продолжение
в следующем номере «ЦБК».
М. Родионов**