

«Сделать то, что не смогли другие...»*

В новом направлении

В 2005 году в составе ГК «ОБФ» появилось еще одно предприятие – «Астраханская фабрика тары и упаковки». Она также была создана на площадке обанкротившегося производства – Астраханского целлюлозно-картонного комбината. На ПЗБФ до этого уже существовало производство гофрокартона, но по-настоящему оно стало развиваться именно в Астрахани, как новое направление бизнеса компании.

«Да – гофрокартонное основное направление нашей компании, – поясняет принятое тогда решение **Д. А. Дулькин**, – но считаю наличие у нас своего производства гофропродукции очень важным, ведь мы имеем возможность видеть бизнес наших потребителей «изнутри», лучше понимать их проблемы и задачи».

«Создание Астраханской фабрики было правильным решением, – объясняет заместитель генерального директора Группы компаний **И. Е. Белоусова**, – потому что мы выпускаем картон для производства гофротары, и нам нужно понимать специфику этого бизнеса, знать, что хотят от нас производители тары. Сейчас мы активно занимаемся изменением собственных стандартов и технических условий по выпуску продукции, которая предназначена для высокоскоростных агрегатов, которых становится все больше. Мы всегда нацелены на научный подход к тому, что и как нам делать. В дальнейшем, я думаю, когда будут возможности, гофротара станет нашим вторым стратегическим бизнесом».

*Окончание. Начало в «ЦБК» № 9, 10/2012.



На фабрике в Астрахани



Продукция Астраханской фабрики

В. Г. Миронова, исполнительный директор ПЗБФ, руководит также и Астраханским подразделением компании, она хорошо помнит свои впечатления от первого посещения бывшего Астраханского ЦКК:

«Когда впервые приехали в Астрахань, предприятие произвело на меня

удручающие впечатление, это было, кажется, в феврале, – холодно, сыро, и у меня, честно говоря, были опасения по поводу перспектив этого производства. Наверное, только авторитет **Д. А. Дулькина** помогла поверить, что мы все сможем. Через год было принято решение заняться астраханской площадкой. На

площадях бывшего Астраханского ЦКК остался действовать только цех гофро-тары, который был в аренде у мелкого предпринимателя, и они производили там гофрокартон порядка 200 тысяч квадратных метров в месяц. Сейчас мы достигли 2-х миллионов квадратных метров и это не предел».

«Когда приехали и начинали осваивать площадку, – рассказывает Валентина Геннадьевна о начале работы астраханского подразделения, – не было персонала, организационной структуры, инженерно-технических работников. Организовывали, поднимали все с нуля. Бизнес, с одной стороны, был для компании достаточно новый, но опыт какой-то имелся, потому что на ПЗБФ раньше работал гофроцех, который был закрыт, но определенные навыки и знания у наших сотрудников остались. Его мы использовали, когда организовывали производство в Астрахани, кроме того привлекали экспертов, обучали персонал, повышали квалификацию».

За минувшие Астраханская фабрика тары и упаковки превратилась в стабильно работающее и развивающееся предприятие. О ближайших проектах модернизации производства рассказывает В. Г. Миронова: «Заключены контракты и уже оплачено оборудование: поступит станок поперечной резки, листоукладчик, также дополнительные узлы и агрегаты на замену, в феврале начнется модернизация гофроагрегата для улучшения качества готовой продукции и увеличения производительности. Рабочая скорость гофроагрегатов достигнет 150 м/мин (сейчас мы работаем на скорости 80 м/мин). Модернизация позволит также сократить время на переходы с одной продукции на другую, на переналадку. Как следствие будет рост производительности, улучшение качества и снижение себестоимости. Пока стоит задача производить 3 миллиона квадратных метров, мы достигнем такой производительности в течение полугода. Если еще недавно для нас это был достаточ-



АО «Полиграфкартон». Вид сверху.

но большой объем, то теперь мы видим, что после дальнейших модернизаций сможем производить и 5 миллионов кв. м картона».

Возрождение картонного гиганта

В 2007 году было приобретено третье предприятие группы компаний «Объединенные бумажные фабрики» – «Полиграфкартон», находящееся в поселке Балахна Нижегородской области. Производство некогда передового Балахинского целлюлозно-картонного комбината управлял директор «ОБФ» пришлось возвращать к полноценной работе из критического состояния. А на предприятии были и свои специфические проблемы, и позитивные преимущества. Об этом сейчас рассказывают главные участники процесса становления «Полиграфкартона».

О первых решениях и действиях новых собственников в Балахне рассказывает генеральный директор ГК «ОБФ» Д. А. Дулькин: «Главной проблемой «Полиграфкартона» была незагруженность производства, предприятие работало две недели в месяц, остальное время простаивало. Основная продукция предприятия – переплетный картон пользуется все меньшим спросом, а найти новые, перспективные рынки сбыта прежнее руководство не смогло. Мы освоили производство



В цехе предприятия в Балахне.

гильзового картона, установили вторую бумагоделательную машину, начали производить тарный картон. Заработал целлюлозный завод. Ситуация медленно но неуклонно меняется к лучшему».

«Каждое предприятие отличается друг от друга, потому что это разные регионы, другие люди, исторические предпосылки, разные традиции взаимоотношений, – поясняет специфику действий команды менеджеров первый заместитель генерального директора ГК «ОБФ» И. Е. Белоусова. – Когда приходишь, всегда сложно. «Полиграфкартон» сложнее был тем, что на предприятии велись корпоративные войны, и оно было доведено и разорено именно в результате этих войн. Когда мы брали



Идет погрузка продукции...

предприятие, его экономическое состояние говорило о том, что это банкрот. Оценка делалась по всем параметрам, и один из них – неурегулированность прав собственников, так что там пришлось решать вопросы с правами владения и сразу поднимать предприятие».

О состоянии «Полиграфкартона» на момент прихода туда новой группы менеджеров рассказывает руководитель службы развития **Вадим Кукузей**: «Меня пригласил в Балахну коллега, с которым вместе работали на другом предприятии отрасли – Сегежском ЦБК. Первоочередной задачей была разработка программы развития по выводу предприятия на рентабельную деятельность. Предстояло не только «посчитать» реальную картину происходящего, но и спрогнозировать, к чему приведут запланированные мероприятия. Когда сформировали первый годовой план, то сначала не поверили цифрам – настолько плачевным оказалась состояние дел на предприятии. В полученные данные просто не верилось. Руководству стоило немало усилий и терпения, чтобы изменить ситуацию, тем более, что через год работу осложнил еще и кризис».

О своих первых впечатлениях от увиденного на новом для себя предприятии В. Кукузей вспоминает следующее: «Чувствовалось, что предприятие заброшено, чахнет и представляет собой бледную тень. Все уныло и грустно. Разруха. Перед входом на территорию – 4-5 машин и около 30 велосипедов. Но у всех было желание в корне поменять ситуацию, сделать предприятие рентабельным, повысить его репутацию не только в городе, но и в глазах клиентов».

«На момент приобретения на «Полиграфкартоне» было две серьезнейших технических проблемы, – дает расклад дел на старте подъема производства заместитель генерального директора А. В. Синчук. – Первая проблема – отсутствие собственного энергетического хозяйства. Целлюлозно-картонный комбинат, а именно так раньше назывался «Полиграфкартон», – жертва первой пятилетки. В те годы была построена Горьковская ГРЭС, которая должна была снабжать тепловой энергией предприятия города, в том числе и ЦБК. Пар подавался по паропроводу длиной 9 км со всеми вытекающими последствиями. По технологии,

чтобы высушить тонну картона необходимо почти 3 тонны пара. В лучшие годы, а это середина 1980-х годов, комбинат выпускал 100 тыс. тонн картона – вот и считайте, сколько тепла надо было подать, чтобы обеспечить производство. Пар тогда стоил копейки, финансирование было централизованное, а хозяйство плановое.

Вторая проблема предприятия – бывшие собственники довели комбинат до ужасающего состояния. Из двух картонноделательных машин в рабочем состоянии была одна, но состояние оборудования было такое, что машина могла работать максимум на 30 % своей мощности. Второй машины практически не было – стоял только остов. Производство полуфабрикатов – древесной массы и полуцеллюлозы – разрушено. Квалифицированные кадры, естественно, потеряны.

Нам пришлось решать множество задач:

Технологические: организовать производство, не имея качественного полуфабриката на старом изношенном оборудовании.

Энергетические: потери пара в паропроводе по разным оценкам достигали от 30 до 40 %, а на комбинате еще «висел» поселок.

Технические: восстановление существующего оборудования, приобретение, монтаж и пуск нового оборудования.

Естественно, финансовые задачи: на все мероприятия необходимы средства.

Вот и решали, и решаем, а «Полиграфкартон» работает. Мы смонтировали там вторую бумагоделательную машину, принципиально решили вопросы строительства собственной газовой котельной, уже закуплены импортные котлы. Организовали производство первичного полуфабриката.

За этим стоит огромный объем работы, выполненный персоналом компании, и только нам известно, как все это удалось».

Главной продукцией «Полиграфкартона» был переплетный картон. Теперь налажен выпуск стратегической для

Группы компаний продукции – тарного картона. Он производится на воссозданной и модернизированной второй КДМ. За 5 лет работа предприятия принципиально изменилась, поменялась и обстановка вокруг него, это особо подчеркивает Вадим Кукузей: «Предприятие сейчас и тогда, 5 лет назад, – это совершенно разные вещи. Раньше, в Балахне главным предприятием считалась «Волга» (Балахнинский ЦБК), когда как к «Полиграфкартону» относились несколько пренебрежительно. Однако за 5 лет удалось не только поставить новую БДМ, улучшить инфраструктуру, но и поменять взгляд на предприятие в городе, но самое главное – в душе работников. И если раньше работа на предприятии была просто необходимостью, чтобы получить хоть какие-то деньги, то теперь – это гордость. 5 лет назад возле проходной стояли только велосипеды – сейчас же машину некуда припарковать. Это говорит о достатке работников, которые прошли вместе с компанией непростой путь».

Рожденный на Сухонском ЦБК

«Среди предприятий группы никогда не было «неуспешных», – убежден заместитель генерального директора ГК «ОБФ» А. В. Синчук, – и Сухонский комбинат, и Полотняно-заводская фабрика, и «Полиграфкартон» – предприятия с богатой историей. А банкротство это не конец, а начало новой жизни, согласитесь, на примере нашей компании, это не просто слова.

Но мы не только обанкротившиеся предприятия покупаем, но и создаем новые, например «Гофроснаб» – компанию по производству гофропродукции».

«Гофроснаб» был создан на базе частного предприятия, работавшего на территории Сухонского ЦБК, и созданного с нуля нового производства гофрокартона – «Сухонский гофрокартон». Пройдя через организационные

преобразования, сейчас они объединились в единую структуру. А начиналось рождение нового предприятия 4 года назад, об этом вспоминает директор «Гофроснаб» Сергей Сергеевич Пасмальник, ранее управлявший собственным частным предприятием: «В 2009 году мы обратились на Сухонский ЦБК с просьбой позволить нам использовать пустующее помещение для расширения производства. У нас была еще одна гофролиния на другой промплощадке, которую мы хотели перенести на Сухонский комбинат. На нашу просьбу последовало встречное предложение построить еще один гофроагрегат совместно. Был разработан проект, куплена линия по производству гофрокартона, началось строительство, и в марте 2010 года мы это производство запустили. В феврале 2012 года появилось перерабатывающее оборудование по выпуску из гофрокартона уже готовой продукции. А в итоге было принято решение об объединении бизнесов, и создано одно большое предприятие. Было на определенном этапе две компании: «Гофроснаб» и «Сухонский гофрокартон». Сейчас это единое предприятие «Гофроснаб», на котором работают два гофроагрегата, действуют два цеха переработки, которые немного разнонаправлены по сегментам рынка и клиентов».

«Развитие гофропроизводства в Соколе связано с ростом производства тарного картона на Сухонском ЦБК и строительством бумажной фабрики № 2, – комментирует подоплеку создания гофропредприятия на Сухонском комбинате В. Кукузей. – Уже сейчас потребление тарного картона собственными компаниями составляет 10 %».

Тему продолжает генеральный директор Пасмальник С. С.: «Вертикально интегрированные компании заведомо находятся в более выгодном положении, нежели переработчики бумаги, вынужденные покупать сырье на стороне. На сегодняшний день «Гофроснаб» второй по объемам потребления тарного картона Группы компаний ОБФ.

Мне импонирует, как ведется бизнес в ОБФ, и как развивается компания: это инновации, научный подход и качество во всем: в продукции, в отношении к людям, к делу».

От совместного проекта выиграют обе стороны, убежден В. Кукузей: «Основная цель – это обеспечить потребление тарного картона Сухонского ЦБК в объеме около 30 % от всего выпуска. Это позволить не только оптимизировать производство по форматам, но и обеспечить гарантированный сбыт, а значит, стабильный финансовый поток».

Рынок гофротары динамично развивается, спрос стабильно растет, а ассортимент продукции расширяется. За минувшее десятилетие этот рынок, а с ним и производство кардинально изменились, рассказывает С. С. Пасмальник, у которого накопился большой опыт работы в этой отрасли: «С конца 90-х годов на рынке гофротары поменялось все. В те времена работали по ГОСТу, были гостовские разработанные ящики. Их было, кажется, четыре ГОСТа, и около ста позиций в каждом, значит полный ассортимент гофротары был максимум 400 видов. Сегодня число только индивидуальных заказов, находящихся в производстве, может достигать до 500. Сейчас гофротара все больше индивидуализируется. Групповая упаковка – это, к примеру, ящики под бутылки, а индивидуальная, например, – упаковка для пиццы, для мобильных телефонов, сувениров. Гофротара стала индивидуальной упаковкой, соответственно, это уменьшение размеров короба, большие требования к качеству, внешнему виду, качеству печати. На рынке осталось гостовских старых названий примерно десятка полтора. Сейчас каждый производитель разрабатывает тару непосредственно под себя, для каждого вида продукции, к тому же тара стала еще шоу-боксом – ее выставляют на витрины. Изменения очень большие, а что касается потенциала, например, на Российском рынке практически отсутствуют кашированные картоны. Есть, куда двигаться!»

Потенциал производства и потребителей продукции большой, и предприятие активно развивается, следуя требованиям рынка. С. С. Пасмальник рассказывает о планах и ближайших проектах по модернизации и расширению производства: «Ближайшие планы – это работа по увеличению производительности труда на новом гофроагрегате и линии переработки, оптимизация всех процессов, также требуется отладить учет и контроль, а в перспективе и управление качеством. Мы модернизируем существующие гофроагрегаты, и будем еще покупать перерабатывающее оборудование по производству гофротары. То нужно переходить на работу с конечным потребителем, это увеличит прибыль. А пока мы частично выпускаем полуфабрикат. Есть в перспективе дальний проект строительства еще одного гофропроизводства, но эта тема станет актуальной и реальной после пуска 3-й БДМ на Сухонском комбинате. Сейчас мы делаем гофротару на 90 % из бумаги Сухонского ЦБК, а 10 % – бумага сторонних производителей: это целлюлозные слои, и слои с белым покровным слоем. Когда произойдет пуск целлюлозного производства на ЦБК, мы полностью перейдем на потребление продукции холдинга.

Быть лидером

«Я вижу нашу компанию признанным технологическим лидером отрасли», – так лаконично озвучил свой взгляд в будущее «ОБФ» Дмитрий Александрович Дулькин.

Несомненно, Группа компаний «ОБФ» за годы становления приобрела индивидуальный характер, как истинная личность. И эта «коллективная личность» состоит из людей, индивидуальностей, которые входят в команду руководителей, менеджеров, специалистов, работающих на общее дело. Каждый из них по-своему смотрит на

результат общей работы, по-своему формирует суждения о компании и смотрит в будущее.

«Чего мы хотели, когда все началось?.. – задумывается Инна Евгеньевна Белоусова, и продолжает: То, что я хотела увидеть, несколько отличается от того, что получилось; но, с другой стороны, я довольна, потому что мы достигли результатов и, действительно, подняли предприятия. Мы не дачи себе приобрели, и не собственности купили за границу. Я говорю о людях, которые вкладывали в это и время, и душу, и здоровье; им есть, чем гордиться! Достигнут серьезный результат, если исходить из того, что начинали мы с минимальными деньгами, но зато с большим энтузиазмом, силой воли, умом. Именно это нас, как группу отличает от многих других. Я думаю, не каждой команде удалось бы сделать то, что смогли мы. Правда, хотелось бы, чтобы все шло быстрее, но время еще есть, и, надеюсь, что, если не я, то кто-то продолжит...»

Людмила Анатольевна Южанинова работает в компании 10 лет, у нее устоявшийся взгляд на работу в команде «Объединенных бумажных фабрик»: «О нашей компании могу сказать, что, во-первых, это сплоченная команда, не смотря ни на что. Во-вторых, наша отличительная черта – это планомерная работа, а не стихийный подход к производству. В холдинге работают профессионалы, которые понимают, что такое бумага, что такое макулатура. Сухонский ЦБК через 5 лет – это лидер в производстве бумаги для тары и упаковки из макулатуры. В трех сферах гофрокартона-два будут наши».

Вадим Кукузей присоединяется к размышлениям коллег о компании и работе в ней: «У нас превосходная команда управленцев, передовые технологии, богатый опыт на рынке макулатурного картона и неумное желание быть лидерами. По моему небольшому опыту работы в разных компаниях могу отметить главный плюс предприятия: здесь есть возможность развиваться и

расти во всех направлениях. Нет жестких рамок, как в западных фирмах. Возможно, кто-то посчитает это минусом, но для меня это, наоборот, плюс. Когда есть свобода выбора, открывается путь для творчества и создания вещей, которых до тебя не было. Именно инновационность и желание привнести что-то новое и отличает компанию от многих других».

В Группе разработан серьезный объемный документ, который называется «Стратегия развития до 2020 года». В нем подробно описывается, как будут развиваться «Объединенные бумажные фабрики» в ближайшие несколько лет. Но для людей, посвятивших этому делу часть своей жизни, будущее рисуется не только в цифрах производственных показателей, у каждого из них есть свое понимание результата и успеха.

У Инны Евгеньевны Белоусовой свой взгляд на будущее компании: «Я хочу видеть хорошо слаженный работающий механизм, и людей, которые связаны единой культурой и пониманием того, что они делают и к чему стремятся. Это люди, объединенные не жадной наживой, а желанием оставить след на этой земле своим детям, внукам, потомкам. Я лично пытаюсь увидеть именно это в конце пути, в будущем. Смысл дела есть тогда, когда оно продолжается, а если с твоим уходом оно умирает, значит, ты что-то не доделал, если кто-то не поддержал или иначе решил использовать то, что было достигнуто. Хочется, чтобы и когда ты уже не будешь работать и влиять, дело продолжало бы развиваться. Речь не просто о производственных фондах, которые всегда кому-нибудь понадобятся, а именно в нашем подходе к бизнесу, именно, чтобы это сохранилось и продолжалось».

У Группы Компаний амбициозный план – стать одним из лидеров отрасли. «Почему Вы считаете это возможным?». На этот вопрос Александр Владимирович Синчук ответил коротко: «У нас просто нет иного выбора!»

М. Родионов