



Історія підприємства від першої особи

Напевно, в житті кожної людини іноді обставини складаються так, що доводиться міняти устрій, що склався, порушувати хід звичних подій, приймати нові рішення і щось починати з нової.

Так склалося, що в 1995 році я залишився без роботи. І не тільки я, але і кілька моїх близьких товаришів, які, як і я до цього працювали в кооперативі «Лідер» м. Дніпропетровськ. Це було пов'язано з тим, що в ці роки було складно з роботою, вірніше з оплачуваною роботою. Тому за кілька років багатьох друзів і товаришів я перетягнув до себе, а, отже, я був відповідальним і за дохід їх сімей. Крім всього мені з Ними було дуже «душевненько». Знайомі ми були давно, і знали один про одного, напевно, всі, а тому відчували плече один одного. Це «дворові» пацани:

Карпенко Ігорьок

Давидов Вовчик

Губський Серьога

Був і є ще один чоловік, який нерозривно пов'язаний з усіма кроками з самого початку – це Науменко Сергій. Спасибі їм.

Саме тому спочатку не йшов пошук просто роботи, а йшов пошук бізнесу, в якому ми всі могли б бути затребувані. Була ще впевненість і в тому, що кожен з близьких мені товаришів по-своєму унікальний і як людина, і як фахівець.

Виникає питання, чому ж засновник тільки я?

Досвід, набутий в кооперативі, дав розуміння наступного: в бізнесі повинен бути тільки одна людина, та, яка приймає рішення, так і відповідає. Тому я проти колективного бізнесу (якщо це можливо).

Незадовго до цього мені довелося робити ремонт в квартирі, і я зіткнувся з відсутністю паркетного клею. «Радянські люди» звикли розраховувати на себе у вирішенні своїх проблем. Я звернувся до знайомих хлопців-«кулібіних» з проханням придумати щонебудь, щоб приклеїти паркет. Природно вибір сировини не міг бути більшим, так як робили з того, що було доступно: рідке скло, глина і борошно – це те, що послужило сировиною. Паркет покладений. Проблема вирішена, про неї можна забути.

І ось через півроку я згадав про свою вирішену проблему і подумав, що таке може бути і у інших людей. Було вирішено – робити паркетний клей.

Підприємство було зареєстроване за юридичною адресою в м. Дніпродзержинську, де знаходилися «Вторресурси», вул. Широка, 107а. Там працював директором Шиба Борис Онисимович. З ним я познайомився з роботи раніше, оскільки одним з напрямків діяльності кооперативу «Лідер» була переробка пластмас та скла. Шиба Б. О. був мною поважаємо силу того, що в свій час відмовився від доплат у свою кишеню, а за зроблену пропозицію побатьківськи мене вчитав. Треба сказати, що в ті часи інакше «червоні» директори та не працювали. Унікальний він був ще й своєю господарською жилкою. При штаті співробітників 34 людини він примудрився збудувати два дев'ятиповерхових будинки по 72 квартири кожен. Людина старої закалки періодично давала безцінні поради: «Олег, я у Вашому бізнесі не розумію, але послухай мене, синку, поступати ти повинен так: заробиш копійку – роздай людям, які тобі допомогли. Тоді заробиш другу – її теж роздай. А з третьою



собі трохи візьмеш, а якщо не залишишься – не засмучуйся, якщо будеш ділитись, і четверту заробиш, а з неї вже щось і тобі буде».

Орендували ми кабінет та приміщення 140 м², які перші роки були нам і складом сировини, і виробничим приміщенням, і складом готової продукції, і місцем, де відбувалися часті корпоративні гулянки з приводу різних свят.

Треба сказати, що чим менше була організація, тим вона була дружною і згуртованішою, було відчуття, що ми одна велика сім'я.

Найменування організації ми з Людою, моєю сестрою, взяли з перших букв Захорольський Іван Петрович – останній на той момент близька нам померла людина – наш батько. Вийшло «ЗІП».

Першу мішалку зібрали з залізак, які постаскивали, хто що міг і звідки могли. Її ми зберегли як реліквію до сьогоднішнього дня. Ємність для змішування служила пластикова 60тилитровая бочка з відрізаною верхньою частиною. Першим стартовим капіталом стали гроші від операції по перепродажу поліетилену. Ми з Сергієм Науменко в одному з колгоспів виявили 12 т поліетилену високого тиску. Купили за 5 тис. доларів, а продали за 12 тис.\$. після розрахунків з Сергієм за авто та інші витрати залишилося близько 5 тис.\$ - це і був перший капітал. Все подальше фінансування відбувалося за рахунок приватних позик моїх товаришів або знайомих, при цьому в перші роки ставок менше 10% в місяць \$ не було. Зайняті ще в 1995 році останні гроші я повернув вже в 2004 році. Приблизно з цього ж періоду, а може й пізніше, почали брати кредити в банках. Раніше у нас не було заставного майна, і ми погано уявляли як оформляти документи для кредитів.

Зроблені перші півтонни продукції ми легко продали, як і наступні перші тонни. Це зараз я розумію, що в той період був товарний голод і, що б ти не зробив, все можна було продати. Тоді нам здавалося, що це наша заслуга.

Звичайно, хотілося багато заробити. Тому була жага зростання. Але для «розширеного» виробництва треба «розширені» продажі.

Спочатку у підприємства було два відділу збуту – у Дніпродзержинську на підприємстві, ним керував Кирсань Женя, і в Дніпропетровську – Саня Порохня – він пішов з нами з «Лідера», жив у Дніпропетровську і йому теж потрібна була робота.

Було розуміння, що ставку в той період треба було робити на населення, оскільки підприємства України приходили в занепад: неплатежі, бартери – все «лежить». А щоб по копійці збирати з населення, продукцію треба зробити для неї доступною. Адже не поїде громадянин з Одеси до Дніпропетровська за клеєм для паркету.

Почався пошук організацій, які хотіли б зайнятися збутом нашого клею КС-3. Ми пропонували умови, від яких і самі б не відмовилися, якби нам хтось такі запропонував. Умови були такі: ми за свій рахунок привеземо на Ваш склад свою продукцію, за наш рахунок проведемо рекламні заходи на Вашій території, якщо Ви продасте все, розрахуєтеся з нами і якщо Вам це буде вигідно, тоді ми Вам дамо товар.

Наш товар почав роз'їжджатися по країні, я не встигав позичати гроші на відтворення. Було розуміння того, що для того, щоб ми були цікавіше, треба розширити асортимент. Ми почали фасувати рідке скло, клей ПВА.

Виглядало все просто. З великої місткості з конусом виходила дводюймовая труба з кульовим краном. Під ними стояли звичайні стрілочні магазинні ваги, на яких працівниця наповнювала банку. Інша закручувала кришку і клеїла на неї паперову етикетку. Далі працівник збирав у металеву рамку шість банок, обмотував поліетиленом і паяльником



запайвал кінці. Потім пакети склалися в металевий піддон з «ріжками», які дозволяли робити багатоярусні стелажі з цих же піддонів шляхом встановлення їх один на одного.

По закінченні якогось часу стало очевидно, що наші відділи збуту ефективніше наших партнерів на інших територіях. Простіше з поверненням грошей, активність людей, для яких це основна робота і єдине джерело доходу - набагато вище, крім того відділів збуту, на відміну від інших фірм, є зобов'язання, і ми бачимо наочно весь процес. Було прийнято рішення почати організовувати філії в інших містах.

Філії вирішили робити без статусу юридичної особи, для того щоб не мати проблем з місцевою владою і для того, щоб філія відділ по збуту не займався чимось ще (бухгалтерія, статзвітність, кадри і т. д.).

Головною дійовою особою на підприємстві стає начальник філії. Напевно багатьом відомі випадки, коли домовляються рівні сторони – домовленість здаються обом сторонам справедливими. З часом відбуваються зміни: хтось пішов «угору», хтось «вниз» і тоді однією із сторін домовленості перестають здаватися справедливими і хочеться їх змінити. Для того, щоб домовленості були довготривалі, вони повинні бути прості і прозорі. Я не повинен мати можливість вступити не чесно, навіть якщо мені дуже хочеться. З начальниками філій вибудовувалися стосунки як з підприємцями. Він працює на самоокупності, розпоряджається 10 копійками з 1 гривні, які прийшли на розрахунковий рахунок підприємства.

Керівниками філії часто були випадкові люди і тут ми набили чимало гуль. Кращі епізоди – це молоді люди, які пройшли практику спільної роботи і переведені на роботу в інших міст, як правило молоді сім'ї там осідали і робота для них була головна і єдиний зв'язок з територією, людьми, які там проживають.

Давно помічено, що «варяги» домагаються більшого.

Спочатку економічно доцільним було присутність у містах-мільйонниках, потім з населенням 700 тис., 500 тис. і т. д. ми розуміли, що для проникнення вглиб треба розширити асортимент.

Ми почали виробляти свою поліетиленову банку – чорну, грубу і дешеву, проводилася вона з відходів. Потім ми побачили поліпропіленові відра на харчовому ринку і зрозуміли, що ніколи їх не купимо – поки буде проводитися своя банку. Мужньо закрили ділянку, щось продали, але більша частина обладнання пішла в металобрухт. Я радий, що ці рішення приймалися швидко і без жалю.

Пошук асортименту привів нас до фарб. Адже фарба має багато кольорів, а значить, великий асортимент, ця продукція теж будівельного сектора. Вона досить швидко обертається. Крім всього, ми здавалися собі розумними – промисловість використовує залізну банку, а ми хотіли фасувати у пластикові відра – дешево і красиво, а про те, що поліпропілен не утримує ароматичні вуглеводи, ми на той момент не знали, шукали відповідь на це питання, але не могли знайти.

Знання по виробництву фарб з Науменко Сергієм взяли з бібліотеки – нам здавалося, що ми вже професіонали. Адже до цього всі технічні умови на вироблені продукти писали і захищали самі, технологів у нас не було.

У 1997 році поїхали на виставку в Москву «Хімія – 97» і уклали з німцями контракт на поставку обладнання «Нейтч». Придбали дисольвер, 2 бісерні млини горизонталки по 20 літрів, діжу і лабораторний дисольвер. Обладнання було хороше для автомобільних фарб, оскільки воно забезпечувало ступінь перетиру 3-5 мкм, тоді як у будівельних фарб перетир стартує з 25 мікрон. Дежня технологія дозволила бути дуже гнучкими у виробництві, адже



одна партія фарби всього 700 кг, обладнання невелике з точки зору мийки, дозволяло робити будь-які кольори по черзі.

Проблема виникла тоді, коли ми порахували вартість вихідної сировини, вона була в два рази вище ціни фарби вже в магазині. Адже рецептури були з підручників, а там немає порад щодо здешевлення. Виробництво емалей подібно варінні борщу – інгредієнти однакові, а у кожної господині смак виходить різний. Важливо, щоб було смачно, але важче домогтися постійного смаку. Треба замінити м'ясо чимось таким, що дуже пахне м'ясом, але коштує дешевше. Ми цього не вміли. Тому фарба наша була дорога, але це був дуже якісний продукт.

В радянський період були злагожені виробничі коопераційні зв'язки між колишніми державними підприємствами, алкідні смоли проводилися тільки на великих лакофарбових підприємствах для себе і конкретно для інших чітко визначених заводів. Конкуренція їм була не потрібна. Нам відмовили у продажу лаків і сикативів. Тому алкідну смолу ми почали завозити зі Словацького підприємства «Хемолак». Її якість була на дві голови вище смол, що виробляються на Україні. Спочатку така ж ситуація виникла з сикативами, їх ми почали завозити з Прибалтики і це було вже інше покоління сикативів. Так як для фарби головне колір, то нам було незрозуміло чому 12 бляклих квітів у флагмана лакофарбової галузі – заводу ДЛФЗ, викликало гордість.

Ми почали купувати барвники в Німеччині «BASF», потім у інших виробників. Створили каталог і довели кількість квітів до 36, але зате, яких соковитих. І тут ми зіткнулися, по-перше, з проблемою запасів, а по-друге, з тим, як їх все показати споживачеві. Були придумані дисплеї, на яких розміщувалися вифарбовування всіх кольорів і зроблено це було з особливим майстерністю. Завдання стояло в тому, щоб у кожний магазин, куди потрапляє наша «Зебра», поставити дисплеї. Питання покупців з приводу того чи іншого кольору змушували магазини замовляти більше квітів, ніж вони могли виставити на вітринні полиці. Забігаючи вперед, скажу, що дисплеїв було виготовлено близько 2000. Природно, це виробництво було організовано своїми силами – так у нас виникла макетна майстерня.

Колись один з наших товаришів купив 20 т водоемульсійною фарби, а потім склалося так, що йому терміново потрібні були гроші і ми викупили фарбу. Зрозуміло, що ми її перефасували і теж продали. Потім ми завозили дуже багато водоемульсійною білої фарби з Словаччини. Але мене мучило питання – як же тут бути з кольорами, адже зарубіжні каталоги пропонують сотні кольорів. Запаси не витримає жоден бюджет.

І тоді московська фірма «ТЕКСА» запропонувала розглянути розробку колеровки, закупівлю колорантів і студій, які встановлюються в місцях торгівлі для додання фарбі вибраного кольору. Це було нове рішення. Наші молоді технологи відчували смак до роботи і свою силу в цьому питанні, після чого (не дуже замислюючись) ми почали закуповувати і розставляти колорстудии, не зовсім розуміючи, куди саме ставити і як. Довели кількість до 200 шт. Побачили, що віддачі майже немає, зупинилися і замість швидких осмислених дій відклали це питання недозрілий. Думаю, це наша помилка. Згодом структура ринку змінювалася набагато швидше, ніж ми припускали, і тим більше, ніж нам хотілося. Але зате для макетної майстерні було багато роботи з новими дисплеями, адже перший дисплей для колорстудии ми купили в Канаді за 1200\$. Потім налагодили своє виробництво під керівництвом класного художника Забари Сергія. Макетна майстерня так розвинулася, що до 2006 року там працювали до 30 художників, для них ми побудували 2х-поверхове виробниче приміщення. Але чим ширше був фокус уваги, тим менше часу приділялося конкретним



напрямак, а якщо немає підприємницького духу з вогником в одному місці, то справа починає занепадати». Так сталося і у нас з макетної майстерні.

У 1998 році ми продали всього 78 т вироблених фарб і близько 1500 т клеїв. Продукція, яку ми проводили, була у наших клієнтів на реалізації, грошей нам повинні були багато, але в гривнях, а мої борги перед кредиторами були в доларах. «Чорний вівторок» 1998 року, це коли ввечері 1\$ коштував 1,6 грн, а на ранок 3,2 грн, а через два тижні 4 грн. Нам довелося дуже важко. Але репутація понад усе.

У нас були борги, обладнання, палаючі очі і не було обігових коштів. Приємно (по-українськи), що не тільки нам було погано. У місті Дніпродзержинську був лакофарбовий завод «Спектр», де директором став Олейніков Саша, але незабаром акціонери Сашу «пішли» і він прийшов до нас, а разом з ним джерела сировини, джерела збуту, своя торгова марка, а головне – його знання, як і з чого на заводах роблять фарбу і він став працювати з нами давальцем, поки в кінці року не купив завод у п. Біле, Луганської області і продовжив там виробництво своїх фарб самостійно, прихопивши нашого начальника цеху. Я думаю, ми вдячні один одному за цей етап.

В кінці щоденника за 1999 рік я несподівано виявив побажання, зроблене собі на Новий рік на початку року: «За рік продати 300 т фарби». Підрахувавши, я із задоволенням констатував, що за 1999 рік ми своєї емалі продали більше 3000 т. Звичайно, ми були горді собою.

Прийшло розуміння необхідності технолога і до нас прийшов працювати М'яників В. К. Про що у підручниках пишеться, тільки в 1999 році ми дізналися про таке наповнювачі як крейда, про способи вимірювання перетирання і в чому іншому.

У 2000 році ми запросили на переддипломну практику майбутніх хіміків-технологів: Сергія Жарова, Мироненко Андрія. Хлопці виявилися слухними, і ми запропонували повернутися після захисту дипломів до нас на роботу, під зобов'язання надання протягом року квартири. В наступному році приїхав ще один молодий спеціаліст – Власов Андрій, ще через рік – Запишний Микола. Згодом вони одружилися і «осіли» в місті. Ці люди і стали ядром нашої лабораторії, єдиного підрозділу, де ми вітаємо збільшення витрат бюджету. У нас дуже добре оснащена лабораторія, що акредитована в системі УкрСепро. Хлопці мають можливість проходити навчання в будь-якій країні світу. Вони цим користуються. Вчилися і періодично продовжують навчатися у Німеччині, Швейцарії, Австрії, Голландії, Росії.

Сьогодні лабораторія наша гордість: там працює ВТК стільки гарних дівчат, а у дослідної стільки розумних хлопців. Проблема сьогоднішнього дня – у нас не вистачає площ під її розміщення.

Якщо пам'ятаєте, ми перебували на орендованій території, адже за кожен чих на неї треба платити, але головне – тебе завжди можуть прогнати. Виробництво вимагає потужної електроенергії, кругообігу води, вентиляційних і пожежних розводок. Обладнання кріпиться до фундаментів – тому будь-які переміщення подібні кінця світу, а може навіть бізнесу. Колишній директор Шиба Б. О. вже на пенсії. У 1999 році нам вдалося викупити через податкову інспекцію госп. двір «Вторресурсів», який ми орендували. Колектив ми, звичайно, працевлаштували, адже їх 20 осіб, а нас близько двохсот. Якийсь період вимушено займалися макулатурою. Попутно створили бібліотеку і ділянку порізки необхідних нам шматків картону з відходів, що заощаджувало нам 12 копійок на одній упаковці продукції.

Після армії я приходив працевлаштовуватися на «Вторресурси», було відомо, що тут можна було швидко отримати квартиру. Мене не взяли, я йшов і був дуже радий, що зі мною



так чемно провели бесіду. Бесіду вела майстер «Вторресурсів» Ребрик Людмила Гаврилівна. Я тоді подумав, що треба вміти так ввічливо відмовляти і дуже запам'ятав той момент. Чи думав я, що пройдуть роки і цей майстер, і весь колектив я буду працевлаштовувати до себе на підприємство, і вони ще довгі роки будуть у нас працювати.

У 1999 році нам вдалося в рахунок погашення заборгованостей перед бюджетом через податкову інспекцію викупити орендовану нами господарський двір «Вторресурсів».

До того часу люди майже рік не отримували заробітну плату, борги були практично перед усіма контрагентами. Адаже за договорами плата за їх продукцію йшла на головне підприємство в Дніпропетровську.

Після покупки ми почали будуватися. Адаже дефіцит у приміщеннях був дуже сильний. До початку 200 року весь склад АУП включав 17 осіб і знаходився в одній кімнаті, столи посідали по черзі. Період розвитку був дуже швидким. Закінчуючи будувати об'єкт на території, ми вже бачили, що нам цього не вистачає. На будівельній ділянці працювало близько 120 осіб. Не можу не відзначити нашого головного інженера Тарана Іллю Миколайовича, який весь цей час боровся з дозвільною системою та завжди врешті-решт перемагав. А взагалі-то гірко, що в країні для того, щоб творити треба боротися. Дивує дурна зарегульованість системи, яка плодить ненажерливий клас чиновників, які потребують обслуговування їх видимої корисності. Іноді здається, що здоровий глузд в нашій країні не живе.

Трохи пізніше ми придбали угорську бісерну млин об'ємом 140 літрів. Такі ми використовуємо і сьогодні. Так от, на кожен колір нам потрібна окрема бисерка, а коштувала вона тоді 140 тис дойч марок. Не знаю, як би ми вирішили проблему, якщо б не було наших місцевих «Кулібіних» - Лози Васі і Давидова Вовки. Знаючи, скільки коштує цей верстат і знаючи, що хлопці добре з ним ознайомилися, я запитав провокаційно: «А слабо зробити такий?». На що отримав відповідь: «Чому слабо? Якщо допоможеш відлити чавунну станину і звільниш від роботи на пару місяців, зробимо з легкістю».- А скільки это будет стоить?

- Дай подумати.

На наступний день (я його ледве дочекався):

- Ну, порахували?

- Так. Олег, ти не ображайся, хоч ми і друзі, і 100 грам разом випиваємо, але це ж шабашка і нам хочеться заробити, тому не лякайся, але ми хочемо за роботу отримати 4 тис.\$. Якщо багато – давай торгуватися.

- По руках. Але пропоную запустити відразу 10 штук.

Ті бисерки довго працювали, поки ми їх все ж не замінили на заводські.

Я кажу – кращий слюсар живе в селі і працює на тракторі. Запчастин немає, а сіяти треба. Викручується. Таким був наш Давидов. На жаль, він загинув. Лоза Вася своїм бізнесом зайнявся. Зараз, коли у нас технічні проблеми – він остання інстанція. Коли проблем немає, він шабашками на бік займається, так йому цікавіше і вигідніше, а ми з задоволенням надаємо умови і дуже раді його успіхам.

У процесі становлення підприємство часто стикалися з тим, що якась потрібна послуга була недоступна або якість не задовольняло, або ціна була неприйнятною.

Всякий раз, коли ми виготовляли для себе, потрібні були пристосування, обладнання. Дуже часто металообробне обладнання розорені підприємства здавали в металообробку, ми звичайно повз пройти не могли, тому у нас сформувався невеликий верстатний парк і ділянка по виготовленню металокопункцій. Згодом вони сформувалися як автономні ділянки



новоствореного підприємства «МастерЗІП», яким керує Мінаєв Ігор Михайлович. А це підприємство зібрало під своїм дахом всі створені допоміжні ділянки: макетна майстерня, будівельний ділянку, механо - і слюсарно-складальні ділянки, охорона, прибирання та обслуговування територій та приміщень. Тепер ми знаємо, скільки, що нам варто. Повірте, для підприємств це не так просто, але важливо.

Ще приклад. Спочатку ми наймали машини для перевезення, потім купили свій «газончик», потім КамАЗ, потім бортовий МАЗ, потім тягач з причепом. Це давало нам можливість поставляти товари на філію точно в строк. Зворотна сторона медалі була в тому, що треба було оплачувати поїздку в дві сторони, треба було стежити за обслуговуванням авто, а коли їх ставало більше, гостро стала проблема стоянки. Все разом узятє – це окрема сфера діяльності. Тому було зареєстровано підприємство «Промзипактив» транспортна компанія. Була створена ремонтна служба, диспетчерська. Для стоянки та ремонту була придбана частина території 3-ї автобази (міське назва організації) по вул. Широка, 26. Але цю територію ми змогли почати експлуатувати через рік після будівлі котельні. Класичний приклад того, що спочатку треба думати, а потім робити. У нас часто було навпаки. Пізніше ми придбали 20 Мазів і 20 Рено (по 10 штук у рік).

Транспорт ми вже оплачували в одну сторону, але транспортне підприємство несло збитки, не дивлячись на те, що автомобілі їхали назад навантажені й оплачені іншими замовниками. Крім іншого підприємство «ЗІП» оплачувало ще й за диспетчирование близько 10% до ринкової вартості перевезення.

У зв'язку з низькою вартістю входження в бізнес, «голодним» населенням, готовим їхати за шматок хліба (амортизація і «не сплачені податки для приватних осіб - прибуток») сформувалися ціни за поїздки, не дозволяють працювати прибутково. Кризовий 2008 і 2009 роки змусили нас відмовитися від експлуатації автомобілів МАЗ – 17 штук ми виставили на продаж (практично по будь-якій ціні, лише б продати) і бюджет 2010 року став вирівнюватися. Виходить, чим менше працюємо, тим менше збитків. В 2012 році директором транспортного підприємства став Роман Шостак, який тут і виріс. Є три напрямки наданих послуг – легкові авто для підприємств корпорації, господарські авто (автобус, трактор, самоскид, кран), які виникли в період інтенсивного будівництва і 20 авто Рено як магістральний транспорт. А також два підрозділи для самих себе: ремонтне і диспетчерсько-адміністративне.

До 2013 року підприємство було планово-збиткове, але забезпечує наша перевага, якою ми дорожимо: ритмічність поставок згідно планів і працюємо ми як годинник, це дає нам економію на рівні запасів і відсутність з цих причин випадків дефіциту. Спочатку було допоміжне виробництво за елементами «примірки конкурентного середовища». Але з 2013 року 50% послуг ми продаємо «на сторону», а значить, стали конкурентоспроможним перевізником і у нас з'явилася прибуток. Тепер намагаємося оновлювати парк авто.

90-ті роки запам'яталися бідністю і убогістю – люди були жебраки. В обід мужик хліб з огірком їсть, думаю: «А як же взимку?». Ми подумали, що харчування має бути безкоштовним – адже це необхідність для людей і бізнес повинен дозволяти також витрати.

Спочатку ми почали залучати людей, для яких обіди були сімейним бізнесом. За кількістю працюючих ми замовляли їм харчування, щотижня кожна людина виставляв оцінку. Сім'ї було три. Ті, хто отримав за підсумком місяця кращу оцінку, отримували більшу квоту, ті, хто мав низьку оцінку – одержував найменшу квоту на харчування. Якщо оцінка була найнижча три місяць – сім'ю міняли. Начебто всі задоволені. Але як-то



робітники кажуть: «Олег Іванович, у нас зміна 12 годин, можна додати перша (борщ, суп)». Ми звертаємося до наших постачальників, а вони ні в яку не хочуть першим займатися – клопітно. В цей час ми придбали примикає територію «Укрэнергочермета», вул. Широка, 111. За паспортом БТІ там значилося кухня в одному з приміщень. Ми ці скористалися – запустили перше, потім салат, потім друге. Таким чином, наші партнери нас як клієнтів втратили. Ніби все в цьому питанні добре, та тільки відходів утворюється так багато, що свиней пропонують нам вирощувати за наші відходи. Ми ввели 25% оплату за обіди – відразу свиням стало голодно.

Висновок: людина не цінує те, що отримано без праці, хоча б мінімальну солідарну участь необхідно.

Сьогодні ми пишаємося нашою кухнею. Для того, щоб харчування було якісним зробили правило: 2/3 ціни повинно займати сировину, тобто продукти. Ділянка на госпрозрахунку. Додатково працівники кухні почали робити випічку і страви під замовлення. А я дуже радий, що вони забезпечують себе зарплатою, яку не отримують в інших закладах громадського харчування. Думаю, був би хто-небудь сноровистей, міг би розвинути цей бізнес. Адже для того, щоб у страві за 10 грн. було продуктів на 6,6 грн., треба мати дуже великий обсяг, а він вже є за рахунок працівників підприємства і система обігу посуду зручна, але поки не трапляється підприємливий чоловік. Зараз 2015 рік. У нас є 2 типи живлення: буфетне – за гроші і за Колдоговором – соціальне. З 2015 року, у зв'язку з важкою ситуацією в країні, працівники оплачують тільки 10% вартості соціального харчування.

Є у нас і швейна майстерня. Повірте, вона виникла від безвиході. Хотілося, щоб усі люди були гарно одягнені, адже рівень культури виробництва передбачає дзеркальне ставлення до результатів своєї праці. Ми придбали блакитну тканину, довго і трепетно погоджували модель спецодягу, брали участь майже всі працівники (хто хотів). Вийшли дуже вдалі комбінезони. Красиво. Але ми ростемо, з'являються нові люди, їх теж необхідно одягнути, а блакитної тканини немає, є тільки червона, купили червону. Ходять одні блакитні, інші червоні, потім і цих квітів не стало. Купили зелену. Весело дивитися на працівників. Тут знайшли блакитну тканину – купили на роки вперед, а криворізька швейна фабрика (у якої лекала) не може взяти замовлення, вона шиє одяг для закордону під відомими ТМ. Звільняється через півроку. Тоді згадуємо що є знайома Баланда Лідія Олексіївна – закрійниця, але без роботи. А у мене є швейна машинка 22-й клас. Поєднавши – почали самі шити. Потім купили машинку для вишивки, потім ще щось-і тепер є швейка яка на «ЗП» працює 2-3 місяці в році. Решту часу робить індивідуальні замовлення або корпоративну спецодяг. Доходу немає, але є робочі місця для 5-6 чоловік і наше зручність. З 2013 року ми переселили її за межі паркану підприємства і сподіваємося, вона стане економічно доцільним, адже коли-то ж ринок буде. Сьогодні себе швейка годує. Спасибі їм. Це стало як хобі для моєї сестри.

Приблизно з 2000р. нас «зауважив ринок».

По-перше, за ініціативою ДЛФЗ(Дніпропетровський лакофарбовий завод) нам була влаштована прокурорська перевірка з пристрасію, в результаті було порушено кримінальну справу, протягом року мене тягали за допитами. Потім відбувся суд, який виніс вердикт – немає складу злочину. Цю нісенітницю навіть згадувати не хочеться. Але величезне їм спасибі за урок.

Якщо ти хочеш розвивати бізнес, потурбуйся, щоб він був «білим».



По-друге, так як наша продукція мала великий успіх, нас почали підробляти. Підробки були двох видів:

- Купували одну банку нашої фарби, з неї робили дві банки щось долив. Завдання було продати одну банку без етикетки. Враховуючи те, як люди читають зміст етикеток, це не склало праці, т. к. етикетка споживачам найчастіше не потрібна.

- Другий вид припускав промислове виробництво з етикетками будь-якого виробника. «Чого зволите?». Зазвичай торговці воліли нас.

Ми намагалися боротися з цими явищами, розраховуючи на допомогу силових структур, звісно, за відповідну винагороду. Вони, звичайно, кидалися в бій і імітували бурхливу діяльність, але на ділі підробки не зникали. Зазвичай силові структури починали «кришувати» і нашим і вашим.

Прийшло розуміння – якщо ми не впораємося з проблемою – закінчиться бізнес. Боротися з кмітливим народом, який стоїть перед вибором – годувати сім'ю або дотримуватися законів у країні, де ніхто нічого не дотримується. Природно, народ обирає перше, а боротися з цим все одно, що боротися з вітряними млинами. Потрібно було тільки технічне рішення, яке складно зробити на Україні.

Коли ми починали виробляти емалі, нам потрібна була металева банка. Банки для фарб випускалися на лакофарбових заводах, т. до. цю тару везти на великі відстані все одно, що везти повітря. Заводи теж відмовили нам у продажу банок.

Ми знайшли підприємця в кіровоградській області, який купив овочеву базу з консервним цехом. Обладнання, яке там було, він переробив для виробництва лакофарбової банки №5 (1л) та №10 (3л). Почали возити звідти, звичайно це було дорого. Плюс до того, що цей підприємець любив випити, а був він людина владний, в минулому офіцер, згодом бандитський авторитет, тому змушував пити разом з собою всіх, включаючи наших водіїв автомобілів, якщо ті не встигали виїхати до обіду, і навіть своїх власних охоронців території. Загалом, це був чоловік, гідний пера сатирика, але коли він напивався (а це відбувалося щодня), він телефонував мені і починав з'ясовувати стосунки «хто кого поважає». Він так дістав, що ми вирішили будь-якою ціною почати робити банку самостійно. Я пам'ятав сумний досвід власного виробництва пластикових банок, але в даному випадку обсягів з боку було не достатньо і очікувати зростання від кого-то ми не могли. З якістю банок з боку теж були проблеми, тоді майже вся продукція була перемазана, якщо з тисячі текло 2-3 банки, це було добре. До цього додалася потреба в дуже жорсткому дотриманні єдиного типорозміру банки у зв'язку з технічним рішенням по захисту нас від підробок, яке було розроблено. Але про це нижче.

Я познайомився з інженером з великої літери Беловолом Славиком, він жив і працював в Олександрії. Слава прийняв запрошення і переїхав в Дніпродзержинськ (ми надали йому квартиру). Завдання було одне – захиститися від підробок. Ним було запропоновано використовувати новинку того часу – термоусадочну ПВХ-етикетку. Ідея була проста: на банку одягається пластикова плівка з напуском зверху 2см. Коли ми її обдуваємо гарячим повітрям, напуск обжимає банку і перекриває місце стикування з кришкою. Для того, щоб відкрити банку треба відірвати цю контрольку. Крім того, банку робили зигованною і етикетка зиговку повторювала. Цю етикетку можна було купити лише за кордоном, а з діаметром 153 мм її взагалі робили за спецзамовленням. Велика (дорога і довга) підготовча робота, мінімальні мільйонні тиражі виключали можливість нас повторити. Ось для цього треба було ще зробити своє виробництво банки.



Виникла попутна проблема одягання і термоусадки етикетки. Вручну це не складно, але нам необхідно було робити до двох мільйонів банок на місяць.

Експериментальне обладнання замовили в Тайвані в кількості 3 шт. (я сам собі не можу зараз відповісти, як можна було замовляти експериментальні машини в кількості 3шт, але тоді, напевно, це здавалося нам розумно).

Паралельно для підстраховки були замовлені ручні лінії у наших «Кулібіних». На них ми і відпрацювали.

Тайванські машини запустити не змогли, вони до цих пір на складі металобрухтом стоять.

Технічне рішення, що захистило нас, допомогло нам в 2004 році стати лідерами ринку України за обсягами виробництва фарб. До 2009 року припинили своє існування практично всі лакофарбові заводи радянського періоду (ДЛФЗ, «Лакма» (Київ), «Спектр» (Дніпродзержинськ) та ін).

Так як у нас тепер було виробництво металевої тари, ми змогли налагодити нову баночку 0,25 л, банку 10 л з ручкою. Але було розуміння, що це «одежинка» і треба «йти в ногу з модою».

Тому було придбано в 2007-2010 роках нове технологічне обладнання майже на 5 млн євро, воно дозволяє дивитися в майбутнє з оптимізмом. З 2010 року це виробництво було виділено в самостійне підприємство «Еталон Пак», директор Бунчук Вадим. Примірявши на себе ринок, ми побачили – не все так радісно, як нам здавалося.

Тара, яку ми можемо робити, ринку поки не потрібна і її ціна не є оптимальною, тобто інвестиції зроблені бездумно і пізніше це стало очевидно. Висновок: чим більше ресурсів – тим менше їх ефективність.

Біловол Славик зайнявся своїм бізнесом – робить сувенірну упаковку, але щось не зовсім вдало, оскільки умови роботи і доходи не відповідають поняттям «успішний».

У той же час ми спостерігаємо хлопців з міста Суми, вони приблизно тоді ж створили фірму «Фавор» і займаються з палаючими очима тільки цим. Сьогодні це безумовні лідери ринку хімічної тари. Хочеться шапку перед ними зняти.

Висновок: до ресурсів потрібен підприємницький дух, якщо його немає – будь-які ресурси можна закопати. Там, де вони обмежені, народжуються кращі рішення. Ми вирішили все ж боротися за ринок. Зараз більше 50% замовлення забезпечують сторонні споживачі, і ми їм раді, хоч це часто і наші конкуренти по ЛКМ бізнесу. Цей напрямок теж пережила скорочення, і, нарешті, стало прибутковим.

З 1998 року я був депутатом міської ради, і всякий раз не міг зрозуміти, чому очевидні речі робляться не розумно. Мені була не зрозуміла громадянська пасивність населення. Для формування позиції відмінній від «моя хата скраю» я став видавати газету «Ліхтарик». Для того, щоб вона потрапляла в кожну сім'ю була проведена величезна робота по інвентаризації адрес і створення системи доставки (робота пошти не витримувала критики). Тираж становив більше 100 тис примірників. Газета щотижня безкоштовно доставлялася по кожному адресу р. Дніпродзержинська. Витрати я вважав своїм благодійним внеском у формування громадянського суспільства. Практично всю технічну частину проекту робила Калюжна Світла.

Мені також було не зрозуміло, чому у нас в компанії все покращується. У 2005 році ми навіть всіх людей, які займають керівні посади (на той момент близько 30 осіб),



відправили до Праги, щоб підняти рівень культури на підприємстві. А в суспільстві за парканом розвиток йшов у зворотню сторону.

У 2005 році у зв'язку з тим, що місто залишилося без мера (його заарештували за хабар) і не було секретаря міської ради перед депутатами міськради стало питання кого вибрати серед депутатів секретарем. Ця ж людина автоматично ставав виконуючим обов'язки міського голови. Депутатами було названо три кандидатури (у тому числі і моя) та проведено рейтингове голосування. Я за себе не голосував, а набрав я аж 2 голоси. Ні, мером я не хотів, але на душі кішки шкребли» за такий низький рейтинг.

Потім в місті проводилося рейтингове ранжування майбутніх можливих кандидатів у мери, у списки потрапив і я. Шансів у мене не було, т. к. я набрав соті частки відсотка. І зізнаюся, всі ми люди, мене «зачепило» другий раз. З наукової точки зору шансів у мене не було, т. к. це було за 4 місяці до виборів.

Загалом, зайнялося мені довести, що неможливе можливо. Була розроблена програма і ми мене «продали». Було 16 кандидатів. Я набрав 54% голосів виборців.

Протверезіння настало, коли оголосили результати виборів і мене привітала сесія міськради з обранням Міським Головою. Це були перші вибори за партійними списками до місцевих рад. Депутатами стали дві стриптизерки, охоронці, водії, домогосподарки, безробітні і коханці семи керівників місцевих партійних осередків. Почався кошмар, справжня війна за впливовість. Якщо я йшов з метою зробити місцеву владу ефективною, то раптом виявив, що у владних структурах потрібно просто боротися за здоровий глузд. Загалом, це інша філософія і вона не моя. Відповідальність же я сприймав як особисту і свою.

Робота мера – це сама цікава робота, яка може бути, вона багатогранна. Але що є результатом твоєї роботи – відповіді я знайти не міг.

Можна бути ефективним маючи монополію на владу. Таких успішних людей багато в нашій країні, на жаль. Можна бути ефективним в конкурентній професійному середовищі і тут у мене був, досягнутий якийсь успіх.

Подивившись на це «задзеркалля» я прийшов до висновку, що не всякий приємний вітер попутний, і не варто котитися туди, куди він дме. У 2007 році я пішов за власним бажанням. Урок був дуже дорогим. Майже всі керівники виконкому отримували додаткову заробітну плату від мене, лише б хабарів не брали, – марно. Дуже часто міські «дірки» я закривав засобами підприємства, крім того був змушений залучити з собою як опору своїх людей з бізнесу. Це Олійник Таня і Коваленко Сергій – мої справжні помічники і друзі, які працювали на два фронти. Світла Калюжна, яка стала першим заступником, Ляшенко Сергій став заступником, але найбільше дісталось Мінаєву Ігорю – він взяв на себе житлово-комунальне господарство міста.

Урок дорогий, але вартий того, я думаю, для всіх нас. Повернувшись на підприємство, я зіткнувся з тим, що все знаходиться в русі, і я не можу увійти в колію, т. к. не можна досягнути неосяжне. Крім того виникало питання, чому однаково поставлені завдання начальникам філій дають 35 різних відповідей. Чому приходять глобальні гравці на ринок України і відразу займають там значуще місце? Прийшло розуміння, що конкурентоспроможність підприємств багато в чому залежить від створеної системи, а не від подвигів того чи іншого працівника. Було прийнято рішення розглянути бізнес через призму взаємопов'язаних бізнес-процесів. А кожен процес треба прописати. Почали з процесу «Продаж». Здавалося відразу – а що писати, і так все зрозуміло, коли все ж вирішили



написати, чим ми займаємося – це виявилось дуже важко, почали собі задавати питання і писати відповіді, чим глибше, тим більше було білих плям і ширше відстань між теорією і практикою. Ще більша проблема – реалізація написаного. Довелося поміняти за рік 14 начальників філій, чверть працівників збуту. Виникла потреба в підрозділах по навчанню і відділу контролю за виконанням внутрішніх стандартів (керівник Васирина Олександр).

Потім почали прописувати всі бізнес-процеси та формувати так звані корпоративні стандарти підприємства – сьогодні це постійна робота кожного директора бізнес-процесу.

За цей час істотно змінилася конкурентне середовище. На ринку в основному іноземні компанії, а вони вимагають іншого професіоналізму і системних рішень. Ми в цьому поки що слабкі.

У 2008 році ми вважали «вузькою шийкою» склад готової продукції головного підприємства. Але аудит нашої логістики показав, що від процесу у нас є тільки заголовне слово. Робота над побудовою процесу призвела до інвестиції 2 млн євро на обладнання та створення програм по автоматизації складу, а також зміни багатьох організаційних питань. Цей склад тепер наша гордість, ми любимо його показувати.

У 2010 році нам стукнуло 15 років, і ми подарували собі автоматизований заводик з виробництва водних фарб, який прагне нівелювати вплив на якість людського фактора. Раніше про таке ми не могли і мріяти. А тепер ще більше великих мрій стають метою і це наповнює наше життя. Правда, терміни віддаляються. Стан економіки і напрямки її руху, на жаль, не вселяють оптимізму.

Так як проекти з модернізації реалізуються не рік, а більше, до точки втрати великих грошей ми підійшли в період кризи 2008-2009 рр. і зважаючи на недоступність довгих кредитів змушені були фінансувати закупівлі з поточних ресурсів. Нам було дуже боляче, т. к. ставка кредитування більше 20% змушувала нас працювати на добробут банківської системи.

У 2012 році ми розділили на філіях функцію логістики і продажів. Змінили їх управління, але не всі до кінця продумали. Система повинна бути гнучкою на кінчику, як вудка, але ми «перетягнули гайки», і процес почав переважати над суттю. Крім того, знати теоретично – це одне, а робити практично – набагато складніше. Підсумки 2012 і 2013 років змусили нас повернутися до змін, виправляти свої помилки.

З 2014 року ми розглядаємо бізнес ЛКМ і дистрибуційний, як окремі центри формування доданої вартості. Змінили структуру і модель бізнесу, дуже сподіваємося, що робота над своїми помилками призведе до очікуваних результатів.

Підсумком не до кінця продуманих рішень стала ліквідація навесні 2013 року будівельно-ремонтної компанії «МастерЗІП» і звільнення 60 осіб. Восени 2013 року ми змушені були скоротити ще 70 чоловік. Це було перше, але, на жаль, як потім виявилось, не останнє скорочення. Правда не буває абсолютною – вона у кожного своя. Для організації це важкий, але потрібний крок.

Один з близьких мені людей сказав, що навіть водій автомобіля вчиться керувати авто, як же я з радянським економічною освітою намагаюся керувати підприємством, адже у мене немає сучасних прав. Я дуже вдячний цій людині, який змусив мене закінчити МВА, потім DBA. На кожному модулі нам там перевертали мізки. Всі наші керівники були змушені знову вчитися, і ми прагнемо зробити цей процес безперервним. Продовжуємо вчитися управляти. Нові знання дозволяють корпорації інтегруватися в єдиний бізнес-співтовариство, ставати все більш вимогливою до внутрішньої і зовнішньої середовищі.



З 2014 року у нас знову зміни, все від них втомилися. Але я розумію, що тільки вони допомагають виживати в цьому агресивному світі. Зміни, які відбуваються у суспільстві, дуже обнадіюють. Але економіка країни і добробут людей продовжують знижуватися.

Зараз закінчується 2015 рік. Нам вже 20 років. Ювілей не дуже святковий виходить. Ринок падає, ми постійно скорочувалися. Наші обсяги впали до 20 тис. тонн. Самі собі ми здаємося стислою пружиною. Розуміємо, що порятунок знаходиться в дешевій продукції з якістю нижче тієї якості продукції, яку ми собі дозволяємо випускати. Багато процвітають, коли забувають про свою відповідальність перед споживачами. Ми вважаємо, що бізнес – це, насамперед, відносини. І вони повинні бути засновані на відповідальності виробників-експертів і якихось моральних засадах. Тому, ми тримаємося і віримо в добро.

Головні висновки з даного етапу:

- Достаток ресурсів заважає пошуку ефективних рішень. Потрібно бути голодним у всіх сенсах цього слова.
- Управлінські рішення можуть бути як ліками, так і отрутою. Важливо в практиці враховувати те, що теорії, яких навчають, формуються в розвинутому конкурентному середовищі. Не можна знати, треба розуміти.
- У голодній середовищі відповідальність бізнесу, як паровоза суспільства, зростає.
- Ще більше я розумію значущість наших цінностей, і те, як необачно цим нехтується в нашому суспільстві.

Абсолютно переконаний, що професіоналізм, йде рука об руку з життєвою мудрістю, викладеної в цінностях корпорації, прирікає кожного, хто їх буде використовувати, бути успішним.

Гукаю в єдину команду всіх, кому комфортно в нашій компанії і хто пам'ятає, що життя дається один раз і потрібно встигнути в ній успішно реалізуватися. Адже найдорожче – це час. Своїм завданням бачу створення умов для можливості Вашої реалізації.

О. І. Захорольський