



Історія підприємства від першої особи

Напевно, в житті кожної людини іноді обставини складаються так, що необхідно змінювати сформований уклад, порушувати перебіг звичних подій, приймати нові рішення та щось починати наново.

Так склалось, що в 1995 році я залишився без праці. І не тільки я, але й декілька моїх близьких товаришів, які, так само як і я до цього, працювали в кооперативі «Лідер» м. Дніпропетровськ. Це було пов'язано з тим, що в ті роки було важко з працею, вірніше з оплатною працею. Тому за декілька років багатьох друзів і товаришів я перетягнув до себе, а, отже, я був відповідальним ще й за дохід їх сімей. Окрім усього мені з ними було дуже «душевненько». Знайомі ми були давно та знали один про одного, мабуть, усе, а тому відчували плече один одного. Це «дворові» хлопці: Карпенко Ігорьок, Давидов Володька, Губський Сергій.

Була та є ще одна людина, яка невід'ємно пов'язана зі всіма кроками з самого початку – це Науменко Сергій. Дякую їм.

Саме йому спочатку не відбувався пошук лише праці, а відбувався пошук бізнесу, в якому ми всі мали змогу бути затребуваним. Була ще впевненість і в тому, що кожен із близьких мені товаришів по-своєму унікальний і як людина, і як фахівець.

Виникає питання, чому ж засновник тільки я?

Досвід, придбаний у кооперативі, надав розуміння наступного: у бізнесі повинна бути лише одна людина, та, яка приймає рішення, та й відповідальність буває лише персональна. Тому я проти колективного бізнесу (якщо це є можливим).

Нещодавно я був змушений робити ремонт у квартирі, і я зіткнувся з відсутністю паркетного клею. «Радянські люди» звикли розраховувати на себе у вирішенні своїх проблем. Я звернувся до знайомих хлопців – «Кулібіним» із проханням вигадати щось, аби приклеїти паркет. Звичайно вибір сировини не міг бути великим, тому як робили за допомогою того, що було доступно: рідке скло, глина та борошно – саме те, що послужило сировиною. Паркет укладено.

Проблему вирішено, про неї можна забути.



А через півроку я згадав про свою вирішену проблему і подумав, що така може виникнути і в інших людей. Було вирішено – виготовляти паркетний клей.

Підприємство було зареєстровано на юридичну адресу в м. Дніпродзержинську, де були розташовані «втор ресурси», вул.Широка, 107а. Там директором працював Шибя Борис Онисимович. З ним я познайомився по роботі раніше, тому як одним із напрямків діяльності кооперативі «Лідер» була переробка відходів пластмасу і скла. З огляду на те, що Шибя Б.О. свого часу відмовився від доплат до своєї кишені, а за зроблену пропозицію по-батьківськи мене насварив, моя йому повага. Потрібно зауважити, що в ті часи «червоні» директора і не працювали. Унікальний він був ще своєю хазяйською жилкою. При тому, що штат складався з 34 осіб, він примудрився звести два дев'ятиповерхових будинки, кожен з яких мав по 72 квартири. Людина «старого гарту» періодично надавав безцінні поради: «Олеже, я у Вашому бізнесі не розумію, але послухай мене, синку, вчиняти ти повинен так: заробиш копійку – роздай людям, які тобі допомогли. Тоді заробиш другу – її також роздай. А із третьої собі трішечки візьмеш, а якщо не залишиться – не засмучуйся, якщо будеш ділитися, то й четверту заробиш, а з неї вже щось і тобі буде».

Винаймали ми кабінет і приміщення 140 м², які перші роки були нам і складом сировини, і виробничим приміщенням, і складом готової продукції, і місцем, де відбувались корпоративні заходи з приводу різноманітних свят.

Необхідно зауважити, що якомога меншою була організація, тим більше вона була дружньою та згуртованою, було відчуття, що ми одна велика родина.

Найменування організації ми з Людою, моєю сестрою, взяли з перших літер Захорольський Іван Петрович – остання того моменту близька нам померла людина – наш батько. Вийшло – «ЗІП».

Перший змішувач зібрали із залізяк, які постягували, хто що міг і звідки мали змогу. Його ми зберегли як реліквію до сьогодні (див. фото на розвороті обгортки). Ємкістю для змішування слугувала пластикова 60-ти літрова діжка з відрізною верхньою частиною.

Першим стартовим капіталом послуговували гроші від угоди з перепродажу поліетилену. Ми із Сергієм Науменко в одному із колгоспів виявили 12 т. поліетилену високого тиску. Купили за 5 тис. \$, після розрахунків із Сергієм



за авто та інші витрати, залишилось приблизно 5 тис. \$ - це був перший капітал. Усе подальше фінансування відбувалось за рахунок приватних позик моїх товаришів або знайомих, при цьому у перші роки ставки менше ніж 10% у місяць в \$ не було. Позичені ще у 1995 році останні гроші я повернув уже у 2004 році. Приблизно цього ж періоду, а мабуть і пізніше, ми почали брати кредити в банках. Раніше у нас не було майна на заставу, і ми погано уявляли, як оформлювали документи для кредитів.

Виготовлені перші півтони продукції ми з легкістю продали, як і наступні перші тони. Це зараз я розумію, що того періоду був товарний голод і щоб ти не виробив, усе можна було продати. Того часу нам здавалось, що це є заслуга наша.

Звичайно, хотілось багато заробити. Тому була спрага росту. Але за для «розширеного» виробництва потрібні «розширений» продаж.

Спочатку у підприємства було два відділи збуту – в Дніпродзержинську, на підприємстві, та в Дніпропетровську. Просто там перебував наш друг – Саня Порохня – він пішов за нами із «Лідера», мешкав у Дніпропетровську та йому також буда потрібна робота.

Було розуміння, що ставку того періоду необхідно було робити на населення, тому як підприємства України занепадали: неплатежі, бартер – усе «лежить». А щоб по копійці збирати з населення, потрібно продукцію зробити для нього доступною. Адже, не поїде громадянин із Одеси до Дніпропетровську за клеєм для паркеті.

Почався пошук організацій, які хотіли би зайнятися збутом нашого клею КС-3. Ми пропонували умови, від яких і самі би не відмовились, якщо б нам хтось такі запропонував. Умови були наступні: ми за свій рахунок доставимо до Вашого складу свою продукцію, за наш рахунок проведемо рекламні заходи на Вашій території, якщо Вам це виявиться вигідним, тоді ми Вам іще надамо товар.

Наш товар почав роз'їжджатися країною, я не встигав позичати гроші на відтворення. Було розуміння того, що для того, щоб ми були цікавішими, потрібно розширювати асортимент. Ми почали фасувати рідке скло, клей ПВА.

Виглядало все просто. З великої ємкості з конусом виходила двохдюймова труба з кульовим краном. Під ними стояли звичайні стрілочні магазинні ваги, на яких робітниця наповнювала банку. Інша закручувала кришку та клеїла на



неї паперову етикетку. Надалі робітник збирав у металеву рамку шість банок, обмотував поліетиленом і паяльником запаював кінці. Потім пакети склалися до металевого піддону з «ріжками», які дозволяли створювати багатоярусні стелажі з цих же піддонів шляхом установки їх один на одного.

С плином деякого часу стало зрозуміло, що наші відділи збуту найефективніші за наших партнерів на інших територіях. Простіше з поверненням грошей, активність людей, для яких це є основною роботою та єдиним джерелом доходу, - набагато вища, крім того, у відділів збуту, на відміну від інших фірм, є обов'язки і ми бачимо наочно увесь процес.

Було прийнято рішення почати організовувати філії в інших містах.

Філії вирішили утворювати без статусу юридичної особи, для того, щоб не мати проблем із місцевою владою та для того, щоб філіал як відділ зі збуту не займався чимось іще (бухгалтерія, стат. звітність, кадри та ін..)

Головною діючою особою на підприємстві стає начальник філії. Напевно багатьом відомо випадки, що коли домовляються рівнозначні сторони – домовленості здаються обом сторонам справедливими. З часом відбуваються зміни: хтось почав «підійматися вгору», хтось «падає донизу» і в ту саму мить одній із сторін домовленості припиняють вважатися справедливими та виникає бажання їх змінити. Для того, щоб домовленості були довготривалими, вони повинні бути простими та прозорими. Я не повинен мати можливість вчинити нечесно, навіть якщо мені дуже кортить. З начальниками філіалів вистроювалися відносини як із підприємцями.

Він працює на самоокупність, розпоряджається 10 копійками з 1 гривні, які зайшли на розрахунковий рахунок підприємства.

Керівниками філіалу часто були випадкові люди і ось тут ми набили чи мало шишок . Кращі епізоди – це молоді люди, які пройшли практику співпраці та переведені на працю до інших міст, як за правило, молоді сім'ї там осідали, та праця для них була головним та єдиним зв'язком із територією та мешканцями.

Давно помічено, що «варяги» досягають більшого.

Спочатку економічно доцільним була присутність у містах-мільйонниках, потім з населенням 700 тис., 500 тис. та ін.. Ми розуміли, що для проникнення вглиб необхідно розширити асортимент. Хоча, для того, щоб зрозуміти, де ми працюємо, потрібно було спробувати виробництво



відбілюючого засобу «Білизна», виробництво конторського клею та клею ПВА у флакончиках, незадовільні результати і тільки після того викристалізувати свою нішу - ринок будматеріалів.

Ми почали також виробляти свою поліетиленову банку – чорну, товсту та дешеву, тому як вироблялася вона з відходів. Потім ми побачили поліпропіленові відерця на харчовому ринку та зрозуміли, що ніколи їх не купимо – допоки будемо виробляти свою банку. Мужньо закрили ділянку, щось продали, але більша частина обладнання пішла на металобрухт. Я радий, що ці рішення приймалися швидко та без жалю. Гальмо, пов'язане з боязню втрат – небезпечна та згубна річ. На щастя, здається, ми нею не хворіємо.

Пошук асортименту привів нас до фарб. Адже фарба має багато кольорів, а це означає великий асортимент, ця продукція також будівельного сектору. Вона з досить швидким оборотом. Окрім усього ми здавалися собі розумними – промисловість використовує залізну банку, а ми хотіли фасувати у пластикові відра – дешево та гарно, а про те, що поліпропілен не утримує ароматичні вуглеводи, ми на той момент ще не знали, шукали відповідь на це питання, але не мали змоги знайти.

Знання щодо виробництва фарби ми з Науменко Сергієм узяли із бібліотеки – здавалось, що ми вже професіонали. Адже до того усі технічні умови на вироблені продукти писали та захищали у «Держстандарті» самі, технологів ми не мали.

У 1997 році поїхали на виставку до Москви «Хімія – 97» та уклали з німцями контракт на поставку обладнання «Нейтч». Придбали дисольвер, 2 бісерних млина горизонталі по 20 літрів, дежу та лабораторний дисольвер. Обладнання для автомобільних фарб було якісне, тому як воно забезпечувало степінь перетиру 3-5 мікрон, тоді як у будівельних фарб перетир стартує з 25 мікрон. Дежна технологія дозволила бути дуже гнучкими у виробництві, адже одна партія всього 700 кг, обладнання невелике з точки зору мийки, дозволяло робити будь-які кольори по черзі.

Проблема виникла того часу, коли ми порахували вартість вихідної сировини, вона була у два рази вище вартості фарби, яка вже знаходилася в магазині. Адже рецептури були з підручників, а там немає порад щодо здешевлення. Виробництво емалей подібно варінню борщу – інгредієнти однакові, а у кожної домогосподарки смак виходить різний. Важливо, щоб було смачно, але важче домогтися постійного смаку. Потрібно замінити м'ясо



чимось таким, що пахне м'ясом, але коштує дешевше. Ми цього не вміли. Тому наша фарба була дорогою, проте це був дуже якісний продукт.

У радянський період були злагоджені виробничі коопераційні зв'язки між колишніми державними підприємствами, та алкідні смоли вироблялися тільки на великих лакофарбових підприємствах для себе і саме для інших чітко визначених заводів. Конкуренція їм не була потрібна.

Нам відмовили у продажу лаків та сикативів. Тому алкіну смолу почали завозити зі Словацького підприємства «Хемолак». Її якість перевершувала смоли, що вироблялися на Україні. Спочатку така ж сама ситуація виникла з сикативами, їх ми почали завозити з Прибалтики і це було вже інше покоління сикативів.

Тому як для фарби важливим є колір, тому нам не було зрозуміло, чому 12 бляклих кольорів у флагмана лакофарбовій галузі – заводу ДЛКЗ, викликало гордість.

Ми почали купувати барвники в Німеччині «BASF», потім в інших виробників. Створили каталог і довели кількість кольорів до 36, але натомість, яких соковитих. І саме тут ми зіткнулися, по-перше, з проблемою запасів, а по-друге, з тим, як їх усі показати споживачу. Було вигадано дисплеї, на яких розміщувалися викраски усіх кольорів, і зроблено це було з особливою майстерністю. Задача полягала в тому, щоб у кожен магазин, куди потрапляє «Зебра», поставити дисплеї. Питання покупців з приводу того чи іншого кольору змушували магазини замовляти більше кольорів, аніж вони були у змозі виставити на вітринні полки. Забігаючи наперед, скажу, що дисплеїв було виготовлено близько 2000. Звичайно, що виробництво було організовано своїми силами – так у нас виникла макетна майстерня.

Колись один із наших товаришів купив 20 т. водоемульсійну фарбу, а потім склалося так, що йому терміново потрібні були гроші, і ми викупили фарбу. Зрозуміло, що ми її перефасували і також продали.

Потім ми завозили дуже багато водоемульсійної білої фарби зі Словаччини. Проте мене не залишало у спокої питання – як же тут бути з кольорами, адже зарубіжні каталоги пропонують сотні кольорів. Запаси не витримає жоден бюджет.

І саме того часу московська фірма «ТЕКСА» запропонувала розглянути розробку колірування, закупівлю колорантів та студій, які встановлюються в місцях торгівлі для придання фарбі обраного кольору. Це було нове рішення.



Наші молоді технологи відчули смак до праці та свою силу в цьому питанні, після чого (не дуже задумуючись) ми почали закуповувати розташовувати колор-студії, не зовсім розуміючи, куди саме ставити та як. Довели кількість до 200 шт. Побачили, що віддачі майже немає, зупинилися і замість швидких обміркованих дій – відклали це питання як недозріле. Гадаю, це є нашою помилкою. Згодом структура ринку змінювалася набагато швидше ніж ми припускали, і тим паче, аніж нам кортіло.

Проте для макетної майстерні було багато роботи з новими дисплеями, адже перший дисплей для колор-студії ми купили у Канаді за 1200\$. Потім налагодили своє виробництво під керівництвом класного художника Забари Сергія. Макетна майстерня так розвинулася, що на 2006 рік там працювало понад 30 художників, для них ми побудували двоповерхову виробничу будівлю. Проте аніж ширше був фокус уваги, тим менше уваги приділялося конкретним напрямкам, а якщо немає підприємницького духу з вогником в одному місці, тому справа починає «занепадає». Так згодом сталося і у нас з макетною майстернею.

У 1998 році ми продали всього 78 т виробничих фарб і майже 1500 т клею. Продукція, яку ми виробляли, була у наших клієнтів на реалізації, багато були винні нам гроші, але у гривнях, а мої борги перед кредиторами були у доларах.

«Чорний вівторок» 1998 року, це коли ввечері 1\$ коштував 1,6 грн., а вранці 3,2 грн., а через два тижня 4 грн. Нам було дуже важко. Проте репутація понад усе.

У нас були борги, обладнання, палаючі очі та й не було обігових коштів.

Приємно (по-українськи), що не лише нам було погано. У місті Дніпродзержинську був лакофарбовий завод «Спектр», директором якого став Олейников Саша, але незабаром акціонери Саши «пішли» і він прийшов до нас, а разом із ним - джерела сировини, джерела збуту, своя торгова марка, а головне – його знання, як і з чого на заводах виробляють краску та він почав з нами працювати давальцем, допоки наприкінці року не купив завод у с. Біле, Луганської області та продовжив там виробництво своїх фарб самостійно, прихопивши нашого начальника цеху. Я вважаю, цього етапу ми вдячні один одному.

У кінці щоденника від 1999 року я несподівано знайшов побажання, яке зробив собі на Новий рік на початку року: «За рік продати 300 т фарби».



Підрахувавши, я із задоволенням констатував, що 1999 року ми своєї емалі продали понад 3000 т. Звичайно ми були горді собою.

Прийшло розуміння необхідності технолога і до нас прийшов працювати М'ясников В.К. Багато про що в підручниках не пишуть, лише у 1999 році ми дізналися про такий наповнювач як крейда, про способи вимірювання перетиру та багато іншого.

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

Лабораторія наша гордість: там працюють в ОТК стільки гарних дівчат, а в дослідницькій стільки розумних хлопців. Вона стала також кузнею кадрів для більшості виробників ЛКМ. Проблема сьогодення – у нас не вистачає площі під її розміщення. А ще ми маємо ідею – створення для кожного провідного технолога персоніфікованої іменної лабораторії.

Якщо пам'ятаєте, ми перебували на орендованій території, та за кожен чіх на ній необхідно платити, проте головне – тебе завжди можуть прогнати. Виробництво вимагає потужної електроенергії коло обігу води, вентиляційних та пожежних розводок. Обладнання кріпляться до фундаментів – тому будь-які переміщення подібні до кінця світу, а мабуть навіть бізнесу. Колишній директор Шибя Б.О. вже на пенсії. В 1999 році нам вдалося в рахунок погашення заборгованості перед бюджетом через податкову інспекцію викупити орендований нами господарський двір «Вторресурсів». На той час їх люди майже не отримували заробітну плату, борги були майже перед всіма контрагентами. Адже за договорами платня за їх продукцію йшла на головне підприємство у Дніпропетровську.

Колектив ми, звичайно, працевлаштували, адже їх осіб 20, а нас близько двохста. Деякий період змушено займалися макулатурою. Попутно створили



бібліотеку та ділянку порізки необхідних нам шматків картону з відходів, що на той час нам економило 12 копійок з однієї упаковки продукції.

Після армії я приходив працевлаштовуватися на «Вторресурси», було відомо, що тут можна було швидко отримати квартиру. Мене не прийняли, я йшов і був дуже радий, що зі мною так ввічливо провели бесіду. Проводила бесіду майстер «Вторресурсів» Ребрик Людмила Гаврилівна. На ту мить я подумав, що потрібно вміти так ввічливо відмовляти і добро запам'ятав той момент. Чи гадав я, що минуть роки та саме той майстер, та весь колектив я буду працевлаштовувати до себе на підприємство, і вони ще багато років будуть працювати у нас.

Після купівлі ми почали будуватися. Адже дефіцит на приміщення був страшений. На початок 2000 року до складу АУП входило 17 осіб та перебували в одній кімнаті, столи займали по черзі. Період розвитку був дуже швидким. Закінчуючи будувати об'єкт на території, ми вже бачили, що нам саме цього не вистачає. На будівельній ділянці працювало близько 120 чоловік. Не можу не відзначити нашого головного інженера Тарана Іллю Миколайовича, який увесь цей час боровся з дозвільною системою та завжди, врешті решт, перемагав.

А взагалі-то гірко, що в країні для того, щоб створювати - необхідно боротися. Дивує безглузда зарегульованність системи, яка плодить ненажерливий клас чиновників, що вимагають обслуговування їх видимої корисності.

Іноді здається, що здорового глузду в нашої країні немає.

Трохи з часом ми придбали угорський бісерний млин об'ємом 140 літрів. Такі само ми ще використовуємо і сьогодні. Так ось, для кожного кольору нам необхідна окрема бісерка, а коштувала вона того часу 140 тис. дойч. марок. Не знаю, як би ми вирішили проблему, якщо б не було наших місцевих «Кулібіних» - Лози Василя та Давидова Володьки. Знаючи скільки коштує цей верстаті знаючи, що хлопці добре з ним ознайомилися, я запитав провокаційно: «А слабо такий зробити?». На що я отримав відповідь: «Чому слабо? Якщо допоможеш відрізнити чавунну станину та звільниш від праці на декілька місяців, зробимо з легкістю».

- А скільки це буде коштувати?
- Дай подумати.

Наступного дня (я ледве дочекався його):



- То як, порахували?
- Так. Олеже, ти не ображайся, хоча ми з тобою й друзі, 100 грам разом випиваємо, проте це підробіток і ми прагнемо заробити, тому не лякайся, але ми прагнемо за працю отримати 4 тис. \$.

Якщо багато давай торгуватися.

- Згода. Але пропоную запустити одразу 10 штук.

Ті бісерки тривалий час працювали, допоки ми їх усе ж таки не замінили на заводські.

В радянській країні – кращий слюсар мешкав у селі та й працював на тракторі. Запчастин немає, а сіяти потрібно. Викручуйся. Таким був наш Давидов. Нажаль, він загинув. Лоза Василь зайнявся своїм бізнесом. Зараз, коли в нас технічні проблеми – він остання інстанція. Коли проблем немає, він підробітками сторонніми займається, так йому цікавіше та вигідніше, а ми із задоволенням надаємо умови та дуже раді його успіхам.

В процесі становлення підприємство часто стикалося з тим, що якась необхідна послуга була недоступною або якість не задовольняла, або вартість була не прийнятна.

Усякий раз, коли ми щось виготовляли для себе, потрібні були пристосування, обладнання. Дуже часто металообробне обладнання, розорені підприємства здавали до металобрухту, ми, звичайно, повз пройти не могли, тому у нас сформувався невеликий верстатний парк і ділянка з виготовлення металоконструкцій.

Внаслідок вони сформувалися як автономні ділянки створеного підприємства «МайстерЗІП». Воно увібрало під свій дах усі створені допоміжні ділянки: макетна майстерня, будівельна ділянка, механо- та слюсарно-складальні ділянки. Зараз ми знаємо, скільки, що нам коштуватиме. Повірте, для підприємств це не надто просто, але важливо.

Ще приклад. На початку ми наймали машини для перевезення, потім купили свій «газончик», потім КамАЗ, потім МАЗ бортовий, потім тягач із причепом. Це надавало нам можливість поставляти товари на філію чітко у строки. Зворотній бік медалі полягав у тому, що необхідно було сплачувати поїздки в два напрямки, необхідно було слідкувати за обслуговуванням авто, а коли їх ставало більше, виникла суттєва проблема стоянки. Усе разом узятє – це окрема галузь діяльності. Тому було зареєстровано підприємство



«Промзіпактив», як транспортну компанію. Було створено ремонтну та диспетчерську служби. Під стоянку та ремонт було придбано частину території 3-ї автобази (міська назва організації) вулицею Широка, 26. Проте цю вилицю ми мали змогу почати експлуатувати рік потому: після побудови котельні. Класичний приклад того, що спочатку необхідно думати, а лише потім робити. У нас часто було навпаки. Трохи з часом ми придбали 20 МАЗів і 20 Рено (по 10 штук на рік).

Транспорт ми вже сплачували в один напрямок, але транспортне підприємство мало збитки, незважаючи на те, що автомобілі поверталися навантаженими та сплачені іншими замовниками. Крім іншого, підприємство «ЗІП» сплачувало ще й за диспетчеризацію близько 10% до ринкової вартості перевезення.

У зв'язку з низькою вартістю входження у бізнес, «зголоднілим» населенням, які були готові їхати за шматок хліба (амортизація і «не сплачені» податки для приватних осіб - прибуток) сформувалися ціни за поїздки, що 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, аби продати) і бюджет 2010 року став вирівнюватися. Отже, аніж менше працюємо, тим менше збитків. У 2012 році директором транспортного підприємства став Шостак Роман, який тут і виріс.

Є три напрямки послуг, що надаються - легкові авто для підприємств корпорації, господарські авто (автобус, трактор, самоскид, кран), які виникли в період інтенсивного будівництва та 20 авто Рено, як магістральний транспорт.

А також два підрозділи саме для себе: ремонтне і диспетчерсько-адміністративне.

До 2013 року підприємство було планово-збиткове, але що забезпечує нашу перевагу, яку ми високо цінуємо: 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 з елементами «примірки конкурентного середовища». Але з 2013 року 50% послуг ми продаємо «на сторону», а це означає, що стали конкурентоспроможним перевізником і у нас з'явився прибуток. Прагнемо і оновлювати парк авто, і від старої техніки позбавлятися. На 2019 рік



залишили лише 10 магістральних автомобілів, для чіткості поставок, інші послуги закупуємо на вільному ринку.

Виручені ресурси почали інвестувати в новий напрямок. Спостерігаємо зростання аерозольної упаковки в Україні. Вчимося заправляти аерозольні балони. Виявилось, що це не зовсім просто. Сподіваємося, що у нас вийде! Інакше і бути вже не може! Адже ми спеціально, у зв'язку з особливістю технічних вимог і небезпеки об'єкту, побудували цех на окремій території під автоматичні лінії з фасування. У 2019 плануємо отримати конкурентоспроможний продукт.

90-і роки запам'яталися бідністю й убогістю - люди були жебраками. В обід мужик хліб з огірком їсть, гадаю: «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 виставляла оцінку. Сім'ї було три. Ті, хто отримав за підсумком місяця кращу оцінку, отримували велику квоту, ті хто оцінку мав низьку - отримував найменшу квоту на харчування. Якщо оцінка була найнижча три місяці - сім'ю міняли. Начебто всі задоволені. Але якось працівники кажуть:

«Олегу Івановичу, у нас зміна 12 годин, чи можна додати перше (борщ, суп)». Ми звертаємося до наших постачальників, а вони ніяк не хочуть першим займатися - клопітно. Цього часу ми придбали територію, що примикає до «Укренергочормет», вул. Широка, 111. За паспортом БТІ там значилася кухня в одному з приміщень. Ми скористалися цим - запустили перше, потім салат, потім друге. Таким чином, наші партнери втратили нас як клієнтів. Начебто все у цьому питанні добре, та тільки відходів утворюється так багато, що свиней пропонують нам вирощувати за наші відходи. Ми ввели 25% оплату за обіди - одразу свиням стало голодно.

Висновок: людина не цінує того, що отримує без праці, хоча б мінімальна солідарна участь необхідна.

Сьогодні нашою кухнею ми пишаємося. Ділянка на госпрозрахунку. Додатково працівники кухні почали робити випічку і страви під замовлення. Я дуже радий, що вони забезпечують себе зарплатою, яку не отримують в інших закладах громадського харчування. Гадаю, був би хтось спритніше,



зумів би розвинути цей бізнес. У нас є 2 типу харчування: буфетне - за гроші і за колдоговором - соціальне.

Є у нас і швейна майстерня. Повірте, вона виникла з безвихіддя. Ми прагнули, щоб усі люди були гарно вдягнені, адже рівень культури виробництва передбачає дзеркальне відношення до результатів своєї праці. Ми придбали блакитну тканину, тривало і трепетно узгоджували модель спецодягу, брали участь майже всі працівники (хто прагнув). Вийшли доволі вдалі комбінезони. Гарно. Але ми зростаємо, з'являються нові люди, їх також необхідно вдягнути, а блакитної тканини немає, є лише червона, купили червону. Ходять одні блакитні, інші червоні, надалі і цих кольорів не стало. Купили зелену. Весело дивитися на працівників. Тут знайшли блакитну тканину - купили наперед на декілька років, а криворізька швейна фабрика (в якій лекала) не може прийняти замовлення, вона шиє одяг для зарубіжжя під відомими ТМ. Будуть вільними через півроку. Саме 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. Надалі купили машинку для вишивки, потому іще де щось - і зараз є швейка, яка на «ЗІП» працює 2-3 місяці на рік. Решту часу робить індивідуальні замовлення або корпоративний спецодяг. Доходу немає, але є робочі місця для 5-6 чоловік і наша зручність.

З 2013 року ми переселили її за межі паркану підприємства і сподіваємося, вона стане економічно доцільною, адже колись же буде просвіт. Сьогодні швейка себе годує. Спасибі їм. Це стало наче хобі для моєї сестри.

Приблизно з 2000 р нас «помітив ринок».

По-перше, з ініціативи ДЛФЗ (Дніпропетровський лакофарбовий завод) нам була влаштована прокурорська перевірка з пристрастю, в результаті було порушено кримінальну справу, протягом року мене тягали по допитах. Потім відбувся суд, на якому було винесено 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, тому як наша продукція мала великий успіх, нас почали підробляти. Підробки були двох видів:



• Купували одну банку нашої фарби, з неї робили дві банки щось додавши. Завдання було продати одну банку без етикетки. З огляду на то, як люди читають вміст етикеток, це було не важко, тому що етикетка споживачам найчастіше не потрібна.

• Другий вид припускав промислове виробництво з етикетками будь-якого виробника. «Що бажаєте?». Зазвичай торговці воліли нас.

Ми намагалися боротися з цими явищами, розраховуючи на допомогу силових структур, звичайно, 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. Звичайно, народ обирає перше, а боротися з цим рівнозначно тому, що боротися з вітряними млинами.

Потрібно було лише технічне рішення, яке складно відтворити на Україні.

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

Ми знайшли підприємця у кіровоградській області, який купив овочеву базу з консервним цехом. Обладнання, яке там знаходилося, він переробив для виробництва лакофарбової банки №5 (1л) та № 10 (3 л). Почали возити звідти, звичайно це було дорого. Додавши до того, цей підприємець любив випити, а був він людиною владною, в минулому офіцер, згодом бандитський авторитет, тому змушував пити разом з собою усіх, включно водіїв наших автомобілів, якщо ті не встигали виїхати до обіду, і навіть своїх власних охоронців території. Загалом, це була людина, гідна пера сатирика, проте коли він напивався (а це відбувалося щодня), він дзвонив мені і починав з'ясовувати стосунки «хто кого поважає». Він так дістав, що ми вирішили за будь-яку ціну почати робити банку самостійно.

Я пам'ятав сумний досвід власного виробництва пластикових банок, але у даному випадку обсягів зі сторони майже не було та й очікувати зростання від когось ми не мали змоги. З якістю банок зі сторони також були проблеми, того часу було перемазано майже усю продукцію, і було добре,



якщо з тисячі протикали 2-3 банки. До цього додалася потреба в досить жорсткому дотриманні єдиного типорозміру банки у зв'язку з технічним рішенням щодо захисту нас від підробок, яке було розроблено. Але про це йдеться нижче. Я познайомився з інженером з великої літери Біловолом Славіком, він мешкав і працював в Олександрії. Слава прийняв запрошення та переїхав до Дніпродзержинську (ми надали йому квартиру).

Завдання було одне - захиститися від підробок.

Ним було запропоновано використовувати новинку того часу - термоусадкову ПВХ-етикетку. Ідея була простою: на банку надягається пластикова етикетка з напуском зверху 2 см.

Коли ми її обдуваємо гарячим повітрям, напуск обжимає банку та перекриває місце стиковки з кришкою. Для того, щоб відкрити банку, потрібно відірвати цю контрольку. Окрім того, банку робили зігваною та етикетка зіговку повторювала. Цю етикетку можна було купити лише за кордоном, а з діаметром 153 мм її взагалі робили за спецзамовленням. Велика (дорога та тривала) підготовча робота, мінімальні мільйонні тиражі виключали можливість повторити нас. Саме для цього необхідно було ще зробити своє виробництво банки.

Виникла попутна проблема надягання 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 в змозі зараз відповісти, як можна було замовляти експериментальні машини в кількості 3 шт, але на той час, напевно, це здавалося нам розумним).

Паралельно для підстрахування було замовлено ручні лінії у наших «Кулібіних». На них ми і відпрацювали.

Тайванські машини запустити не змогли, одна і досі на складі металобрухтом стоїть, інші - продали за дарма.

Технічне рішення, що захистило нас, допомогло нам у 2003 році стати лідерами ринку України за обсягами виробництва фарб. До 2009 року припинили своє існування практично всі лакофарбові заводи радянського періоду (ДЛФЗ, «Лакма» (Київ) та ін.)



Оскільки у нас нині було виробництво металевої тари, ми змогли налагодити нову баночку 0,25 л, банку 10 л з ручкою. Але було розуміння, що це «одяг» і потрібно «крокувати в ногу» з модою.

Тому було придбано в 2007-2010 роках нове технологічне обладнання майже на 6 млн євро, воно дозволяє дивитися в майбутнє з оптимізмом. З 2010 року це виробництво було виділено в самостійне підприємство «Еталон Пак». Примірявши на себе ринок, ми побачили - не все так радісно, як нам здавалося. Тара, яку ми можемо робити, ринку поки не потрібна, та її ціна не оптимальна, тобто інвестиції зроблено бездумно та пізніше це стало зрозуміло. Здається, зараз з'явилося розуміння як з лимону зробити лимонад.

Висновок: чим більше ресурсів - тим менша їх ефективність.

Біловол Славик зайнявся своїм бізнесом - робить сувенірну упаковку, але щось не зовсім вдало, тому що умови праці та доходи не відповідають поняттям «успішний».

Висновок: до ресурсів потрібен підприємницький дух і синергія різних фахівців, якщо його немає - будь-які ресурси закопати можна. Там, де ресурси обмежені, народжуються найкращі рішення. Ми вирішили все ж боротися за ринок. Зараз понад 60% замовлення забезпечують сторонні споживачі, та ми їм раді, хоча це, і наші конкуренти по ЛФМ бізнесу. Цей напрямок також пережило скорочення. У 2017 році була заміна головних керівників компанії. Директором став Щемелев Олексій, головним інженером виріс з наладчиків Рудик Владислав. Зараз ми виробляємо майже 15 млн. шт. банки. Що правда грошей – немає! Здається, знаємо, чого прагнемо. Поживемо – побачимо.

З 1998 року я був депутатом міської ради і щоразу не міг збагнути чому зрозумілі речі робляться не розумно. Мені була незрозуміла громадянська пасивність населення. Для формування позиції відмінної від «моя хата скраю» я став видавати газету «Ліхтарик». Для того, щоб вона потрапляла в кожную сім'ю було проведено величезну роботу з інвентаризації адрес та створення системи доставки (робота пошти не витримувала критики). Тираж становив понад 100 тис. примірників. Газета щотижня безкоштовно доставлялася за кожною адресою м. Дніпродзержинська.



Витрати я вважав своїм благодійним внеском у формування цивільного суспільства. Практично всю технічну частину проекту робила Калюжна Світлана.

Мені також не було зрозуміло, чому в компанії у нас усе покращується. У 2005 році ми навіть усіх людей, які займають керівні посади (того моменту близько 30 осіб), відправили до Праги, щоб підняти рівень культури на підприємстві. А в суспільстві за парканом розвиток йшов в зворотній бік.

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 постало питання, кого обрати поміж депутатів секретарем. Саме ця людина автоматично ставала виконуючим обов'язків міського голови. Депутатами було названо три кандидатури (зокрема і моя) і проведено рейтингове голосування. Я за себе не голосував, а набрав я аж 2 голоси.

Ні, мером я бути не хотів, але «клопіт душу країв» за такий низький рейтинг.

Потім у місті проводилося рейтингове ранжування майбутніх можливих кандидатів у мери, до списку потрапив і я. Шансів у мене не було, тому що я набрав соті частки відсотка. І зізнаюся, усі ми люди, мене «зачепило» вдруге. З наукової точки зору шансів у мене не було, тому що це було за 4 місяці до виборів.

Загалом, закортіло мені довести, що неможливе є можливим. Було розроблено програму, і ми мене «продали».

Було 16 кандидатів. Я набрав 54% голосів виборців.

Протверезіння настало, коли оголосили результати виборів, і мене привітала сесія міськради з вибором Міського Голови. Це були перші вибори за партійними списками до місцевих рад. Депутатами стали дві стриптизерки, охоронці, водії, домогосподарки, безробітні та коханці 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 боротися просто за здоровий глузд. Загалом, це інша філософія і вона не моя. Відповідальність же я сприймав як особисту і свою.

Робота мера - це найцікавіша 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 конкурентному професійному середовищі і тут у мене було досягнуто якийсь успіх.

Подивившись на це «задзеркалля» я прийшов до висновку, що не всякий приємний вітер попутний, і не варто котитися в тому напрямку, куди він дме. У 2007 році я пішов за власним бажанням. Урок був доволі дорогим. Майже усі керівники виконкому отримували додаткову заробітну платню від мене, аби хабарів не брали - марно. Досить часто міські «дірки» я закривав засобами підприємства, окрім того був змушений залучити з собою як опору своїх людей з бізнесу.

Це Олійник Тетяна та Коваленко Сергій - мої справжні помічники і друзі, які працювали на два фронти. Світлана Калюжна, яка стала першим заступником, Ляшенко Сергій став заступником, але найбільше дісталось Мінаєву Ігорю - він узяв на себе житлово-комунальне господарство міста.

Урок дорогий, але того вартий, я гадаю, для всіх нас. Повернувшись на підприємство, я зіткнувся з тим, що усе перебуває в русі, і я не можу увійти до колії, тому що не можливо досягнути неосяжне. Окрім того, виникало питання, чому однаково поставлені завдання начальникам філій дають різні відповіді. Чому приходять глобальні гравці на ринок України та одразу займають там вагоме місце?

Прийшло розуміння, що конкурентоспроможність підприємств багато в чому залежить від утвореної системи, а не від подвигів того чи іншого працівника. Було прийнято рішення розглянути бізнес повз призму взаємопов'язаних бізнес-процесів. А кожен процес необхідно прописати. Почали з процесу «Продаж». Здавалося одразу - а що писати, і так усе зрозуміло, коли все ж таки вирішили написати, чим ми займаємося – виявилось, що це досить 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 перший рік 14 начальників філій, чверть працівників збуту. Виникла потреба в підрозділах з навчання та відділу контролю за виконанням внутрішніх стандартів.

Надалі почали прописувати усі бізнес-процеси та формувати так звані корпоративні стандарти підприємства.



За час в ЛФМ бізнесі істотно змінилося конкурентне середовище. На ринку переважно іноземні компанії, а вони вимагають іншого професіоналізму та системних рішень. Ми вчимося цьому постійно.

У 2008 році ми вважали «вузьким горлечком» склад готової продукції головного підприємства.

Проте аудит нашої логістики показав, що від процесу ми маємо лише найголовніше слово. Робота над побудовою процесу призвела до інвестиції 2 млн євро в обладнання та створення програм з автоматизації складу, а також зміни багатьох організаційних питань. Цей склад нині наша гордість, ми любимо його показувати. А логістика, один з наших «козирів», ми стали партнерами в підготовці студентів НГУ (Національний гірничий університет) м. Дніпропетровськ, кафедра менеджменту виробничої галузі.

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

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

У 2012 році ми поділили на філіях функцію логістики та продажу. Змінили їх керування, проте не до кінця усе прорахували. Система повинна бути гнучкою на кінчику, як вудка, але ми «перетягнули гайки», і процес почав переважати над суттю. Крім того, знати теоретично - це одна справа, а робити практично - набагато складніше.

Підсумки кожного з 2012-2017 років, отримували не такі, на які ми розраховували на початку року.

Отже підсумком не до кінця продуманих рішень стала ліквідація в 2013 році будівельно-ремонтної компанії «МайстерЗІП» та звільнення 60 осіб.

Восени 2013 року ми були змушені скоротити ще 70 осіб. Це було перше, але, на жаль, як надалі виявилось, не останнє скорочення. Правда не буває



абсолютної - вона для кожного своя. Для організації це важкий, але необхідний крок.

У нас знов і знов зміни, усі від них втомилися. Але я розумію, що лише вони допомагають виживати в цьому агресивному світі. Зміни, які відбуваються в суспільстві, дуже вселяють надію. Проте економіка країни та добробут людей знижуються.

Самі для себе ми здаємося пружиною, яку стиснули. Розуміємо, що порятунок знаходиться в більш дешевій продукції з якістю нижче тієї якості продукції, яку ми собі дозволяємо випускати.

Багато досягають успіху, коли забувають про свою відповідальність перед споживачами. Ми вважаємо, що бізнес - це, перш за все, відносини. І вони повинні бути засновані на відповідальності виробників-експертів і якихось моральних засадах. Тому, ми тримаємося та віримо в добре. Однак однієї віри замало.

Одним серед близьких мені людей сказав, що навіть водій автомобілю навчається керуванню авто, то як я з радянською економічною освітою намагаюся керувати підприємством, адже у мене немає сучасних прав. Я дуже вдячний цій людині, яка змусила мене закінчити MBA, потім DBA. На кожному модулі нам там перевертали мозок. Усі наші керівники були змушені знову йти навчатися, і ми прагнемо зробити так, щоб цей процес не припинявся.

У 2019 запустили новий цех з фасування в Аерозольні балони. Зараз документи до порядку приводимо. (Ох і країна - помічниця ...)

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 на практиці враховувати те, що теорії, яким навчають, формуються в розвинутого конкурентного середовища. Не можливо знати, необхідно розуміти.
- У середовищі, що розвивається - відповідальність бізнесу, як паровозу суспільства, зростає.



• Ще більше я розумію значимість цінностей і то, як необачно цим нехтується в нашому суспільстві.

• У міру розвитку компанії змінюються вимоги, способи управління компанією. Розумію, що на порядку денному харизма керівника повинна поступитися місцем системним управлінським рішенням. Як власник являю собою для компанії небезпеку з приводу особистих якостей, тому ще раніше відійшов від оперативного управління.

Якогога далі відходив від оперативного управління, тим більше було сумно: - не можу займатися приємним для багатьох байдкуванням. А тут ще син задав питання: - «Папа, а ти з дитинства мріяв займатися фарбою?»

- «Та ні, звичайно, ні - так склалося. Я мріяв зробити щось значуще для людей, а ось вже і 55, а я продовжую мріяти ... щось значуще зробити.

- «То, а якщо почати з початку, чим би ти займався?».

І тут я зрозумів, як важливо ставити собі такі питання. І шукати відповідь для самого себе. Ось мої відповіді:

- Ніколи не страшно починати - страшно не намагатися!

- Ми українці, вважаємо свою країну с/г державою, годувальницею, а що ми світу можемо запропонувати окрім сировини: пшениці та соняшникової олії? Ми пишаємося своєю кухнею, а презентом за кордон взяти немає чого - свого Українського, - хіба що борщ або вареники. Соромно та прикро!

І я подумав: необхідна справа, яка створює продукт - несе славу нашій країні та стане вона колись такою же гордістю України, як іспанський хамон, шпревальдські огірки, французькі вина, італійські трюфеля.

Тривалий час роздивлявся та мріяв, допоки не побачив свою дружину за продажем її гастрономічних творинь. Згадав про цінності на початку книжечки !!!

Ми з Олею створили маленький сімейний бізнес із виробництва українських сушених томатів - ОХ! Які це томати !!! ТМ також патріотична «Українські спеціалітети»

Почали завоювання світу! Нині, щоправда, не дуже виходить.

У 2017 році я пройшов навчання в «Школі стратегічного архітектора» при Києво-Могилянці, це змусило поглянути на бізнес з нового ракурса.



У 2018 р з підприємства «ЗІП», як виробника ЛФМ, було виділено його дистрибутивну мережу з 28 філіями в самостійну юридичну особу. Ми назвали підприємство «Ардор-Трейд». Очолив це підприємство Стесенко Дмитро, який працював раніше керівником продажу.

Відбулися заміни керівництва і на підприємстві «ЗІП» - гендиректором призначено Титаренко Віталій, який раніше працював фінансовим директором. Він змінив Сергія Науменка, колишнього керівника понад 20 років. Сергій пробує себе в особистому бізнесі, а ми всіляко будемо намагатися йому допомагати.

Розподіл підприємства дозволив прибрати різновекторність розвитку 2-х окремих напрямків, сформувавши чітко цілі кожного.

Компанію «ЗІП», зараз очікує досить складний період «повзучої» реконструкції тому її потрібно робити без зупинки виробництва, та з коштів, які тільки належить заробляти, тому як заощаджень немає, а кредити «тривалі» - недоступні. Банківська кредитна ставка понад 20% !!! - Жах! Живемо майбутнім і біжимо-біжимо-біжимо.

Абсолютно переконаний в тому, що професіоналізм, що рухається пліч о пліч з життєвою мудрістю, викладеної в цінностях корпорації, прирікає кожного бути успішним, хто ними користуватиметься.

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

О. Захорольський. Листопад 2019 р.