



---

## История предприятия от первого лица

Наверное, в жизни каждого человека иногда обстоятельства складываются так, что приходится менять сложившийся уклад, нарушать ход привычных событий, принимать новые решения и что-то начинать по новой.

Так сложилось, что в 1995 году я остался без работы. И не только я, но и несколько моих близких товарищей, которые, как и я до этого, работали в кооперативе «Лидер» г. Днепропетровск. Это было связано с тем, что в эти годы было сложно с работой, вернее с оплачиваемой работой. Поэтому за несколько лет многих друзей и товарищей я перетащил к себе, а, следовательно, я был ответственным и за доход их семей. Кроме всего мне с ними было очень «душевненько». Знакомы мы были давно и знали друг о друге, наверное, все, а поэтому чувствовали плечо друг друга. Это «дворовые» пацаны: Карпенко Игорек, Давыдов Вовчик, Губский Серега.

Был и есть еще один человек, который неразрывно связан со всеми шагами с самого начала – это Науменко Сергей. Спасибо им.

Именно поэтому изначально не шел поиск просто работы, а шел поиск бизнеса, в котором мы все могли бы быть востребованы. Была еще уверенность и в том, что каждый из близких мне товарищей по-своему уникален и как человек, и как специалист.

Возникает вопрос, почему же учредитель только я?

Опыт, приобретенный в кооперативе, дал понимание следующего: в бизнесе должен быть только один человек, тот, который принимает решения, да и ответственность бывает только персональная. Поэтому я против коллективного бизнеса (если это возможно).

Незадолго до этого мне пришлось делать ремонт в квартире, и я столкнулся с отсутствием паркетного клея. «Советские люди» привыкли рассчитывать на себя в решении своих проблем. Я обратился к знакомым парням - «кулибиным» с просьбой придумать что-нибудь, чтобы приклеить паркет. Естественно выбор



---

сырья не мог быть большим, так как делали из того, что было доступно: жидкое стекло, глина и мука - это то, что послужило сырьем. Паркет уложен.

Проблема решена, о ней можно забыть.

И вот через полгода я вспомнил о своей решенной проблеме и подумал, что такая может быть и у других людей. Было решено – делать паркетный клей.

Предприятие было зарегистрировано по юридическому адресу в г. Днепродзержинске, где находились «Вторресурсы», ул. Широкая, 107-а. Там директором работал Шибя Борис Онисимович. С ним я познакомился по работе ранее, т.к. одним из направлений деятельности кооператива «Лидер» была переработка отходов пластмасс и стекла. Шибя Б.О. был мной уважаем ввиду того, что в свое время отказался от доплат в свой карман, а за сделанное предложение по-отцовски меня вычитал. Надо сказать, что в те времена иначе «красные» директора и не работали. Уникален он был еще и своей хозяйской жилкой. При штате сотрудников 34 человека он умудрился построить два девятиэтажных дома по 72 квартиры каждый. Человек старой закалки периодически давал бесценные советы: «Олег, я в Вашем бизнесе не понимаю, но послушай меня, сынок, поступать ты должен так: заработаешь копейку – раздай людям, которые тебе помогли. Тогда заработаешь вторую – ее тоже раздай. А с третьей себе чуть-чуть возьмешь, а если не останется – не огорчайся, если будешь делиться, то и четвертую заработаешь, а с нее уже что то и тебе будет».

Арендовали мы кабинет и помещение 140 м<sup>2</sup>, которые первые годы были нам и складом сырья, и производственным помещением, и складом готовой продукции, и местом, где проходили частые корпоративные гулянки по поводу разных праздников.

Надо сказать, что чем меньше была организация, тем она была дружнее и сплоченнее, было ощущение, что мы одна большая семья.

Наименование организации мы с Людой, моей сестрой, взяли из первых букв Захорольский Иван Петрович – последний на тот



момент близкий нам умерший человек – наш отец. Получилось «ЗИП».

Первую мешалку собрали из железяк, которые постаскивали, кто что мог и откуда могли. Ее мы сохранили как реликвию до сегодняшнего дня (см. фото на развороте обложки). Емкостью для смешивания служила пластиковая 60-ти литровая бочка с отрезанной верхней частью.

Первым стартовым капиталом послужили деньги от сделки по перепродаже полиэтилена. Мы с Сергеем Науменко в одном из колхозов обнаружили 12 т полиэтилена высокого давления. Купили за 5 тыс. \$, а продали за 12 тыс. \$, после расчетов с Сергеем за авто и и другие расходы осталось около 5 тыс.\$ - это и был первый капитал. Все дальнейшее финансирование происходило за счет частных займов моих товарищей или знакомых, при этом в первые годы ставок менее 10% в месяц в \$ не было. Занятые еще в 1995 году последние деньги я возвратил уже в 2004 году. Примерно с этого же периода, а может и позже, мы начали брать кредиты в банках. Ранее у нас не было залогового имущества, и мы плохо представляли, как оформлять документы для кредитов.

Сделанные первые полтонны продукции мы легко продали, как и последующие первые тонны. Это сейчас я понимаю, что в тот период был товарный голод и, что бы ты ни произвел, все можно было продать. Тогда нам казалось, что это заслуга наша.

Конечно, хотелось много заработать. Поэтому была жажда роста. Но для «расширенного» производства нужны «расширенные» продажи.

Изначально у предприятия было два отдела сбыта – в Днепродзержинске, на предприятии, и в Днепропетровске. Просто там был наш друг – Саня Порохня – он ушел с нами с «Лидера», жил в Днепропетровске и ему тоже нужна была работа.

Было понимание, что ставку в тот период надо было делать на население, т.к. предприятия Украины приходили в упадок: неплатежи, бартеры – все «лежит». А чтобы по копейке собирать с населения, надо продукцию сделать для него доступной. Ведь не поедет гражданин из Одессы в Днепропетровск за клеем для паркета.



Начался поиск организаций, которые хотели бы заняться сбытом нашего клея КС-3. Мы предлагали условия, от которых и сами бы не отказались, если бы нам кто-то такие предложил. Условия были следующие: мы за свой счет привезем на Ваш склад свою продукцию, за наш счет проведем рекламные мероприятия на Вашей территории, если Вы продадите все, рассчитаетесь с нами и, если Вам это окажется выгодно, тогда мы Вам еще дадим товар.

Наш товар начал разъезжаться по стране, я не успевал одалживать деньги на воспроизводство. Было понимание того, что для того, чтобы мы были интересней, надо расширить ассортимент. Мы начали фасовать жидкое стекло, клей ПВА.

Выглядело все просто. С большой емкости с конусом выходила двухдюймовая труба с шаровым краном. Под ними стояли обычные стрелочные магазинные весы, на которых работница наполняла банку. Другая закручивала крышку и клеила на нее бумажную этикетку. Дальше работник собирал в металлическую рамку шесть банок, обматывал полиэтиленом и паяльником запаивал концы. Затем пакеты складывались в металлический поддон с «рожками», которые позволяли делать многоярусные стеллажи из этих же поддонов путем установки их друг на друга.

По прошествии какого-то времени стало очевидно, что наши отделы сбыта эффективней наших партнеров на других территориях. Проще с возвратом денег, активность людей, для которых это основная работа и единственный источник дохода, - гораздо выше, кроме того, у отделов сбыта, в отличие от других фирм, есть обязательства, и мы видим наглядно весь процесс.

Было принято решение начать организовывать филиалы в других городах.

Филиалы решили делать без статуса юридического лица, для того чтобы не иметь проблем с местными властями и для того, чтобы филиал как отдел по сбыту не занимался чем-то еще (бухгалтерия, стат. отчетность, кадры и т.д.)

Главным действующим лицом на предприятии становится начальник филиала. Наверно многим известны случаи, что когда договариваются равные стороны – договоренности кажутся обеим сторонам справедливыми. Со временем происходят изменения: кто-



---

то пошел «вверх», кто-то «вниз» и тогда одной из сторон договоренности перестают казаться справедливыми и хочется их изменить. Для того, чтобы договоренности были долговременные, они должны быть простые и прозрачные. Я не должен иметь возможность поступить не честно, даже если мне очень хочется. С начальниками филиалов выстраивались отношения как с предпринимателями.

Он работает на самоокупаемости, распоряжается 10 копейками с 1 гривны, пришедшими на расчетный счет предприятия.

Руководителями филиала часто были случайные люди и здесь мы набрали немало шишек. Лучшие эпизоды – это молодые люди, прошедшие практику совместной работы и переведенные на работу в другие города, как правило, молодые семьи там оседали, и работа для них была главное и это единственная связь с территорией и людьми там проживающими.

Давно подмечено, что «варяги» добиваются большего.

Сначала экономически целесообразным было присутствие в городах-миллионниках, затем с населением 700 тыс., 500 тыс. и т.д. Мы понимали, что для проникновения вглубь надо расширить ассортимент. Хотя, для того, чтобы понять, где мы работаем, надо было попробовать производство отбеливающего средства «Белизна», производство конторского клея и клея ПВА во флакончиках, получить неудовлетворительные результаты и только затем выкристаллизовывать свою нишу – рынок стройматериалов.

Мы начали также производить свою полиэтиленовую банку – черную, толстую и дешевую, т.к. производилась она из отходов. Потом мы увидели полипропиленовые ведерки на пищевом рынке и поняли, что никогда их не купим – пока будет производиться своя банка. Мужественно закрыли участок, что-то продали, но большая часть оборудования ушла в металлолом. Я рад, что эти решения принимались быстро и без сожаления. Тормоз, связанный с боязнью потерь – опасная и губительная вещь. К счастью, кажется, мы ней не боеем.

Поиск ассортимента привел нас к краскам. Ведь краска имеет много цветов, а значит большой ассортимент, эта продукция тоже



строительного сектора. Она достаточно быстро оборачиваемая. Кроме всего, мы казались себе умными – промышленность использует железную банку, а мы хотели фасовать в пластиковые ведра – дешево и красиво, а о том, что полипропилен не удерживает ароматические углеводы, мы на тот момент не знали, искали ответ на этот вопрос, но не могли найти.

Знания по производству красок мы с Науменко Сергеем взяли из библиотеки – казалось, что мы уже профессионалы. Ведь до этого все технические условия на производимые продукты писали и защищали в «Госстандарте» сами, технологов у нас не было.

В 1997 году поехали на выставку в Москву «Химия – 97» и заключили с немцами контракт на поставку оборудования «Нейтч». Приобрели дисольвер, 2 бисерные мельницы горизонтали по 20 литров, дежу и лабораторный дисольвер. Оборудование было хорошее для автомобильных красок, т.к. оно обеспечивало степень перетира 3-5 микрон, тогда как у строительных красок перетир стартует с 25 микрон. Дежная технология позволила быть очень гибкими в производстве, ведь одна партия краски всего 700 кг, оборудование небольшое с точки зрения мойки, позволяло делать любые цвета по очереди.

Проблема возникла тогда, когда мы посчитали стоимость исходного сырья, она была раза в два выше цены краски уже в магазине. Ведь рецептуры были с учебников, а там нет советов по удешевлению. Производство эмалей подобно варке борща – ингредиенты одинаковые, а у каждой хозяйки вкус получается разный. Важно, чтобы было вкусно, но тяжелее добиться постоянного вкуса. Надо заменить мясо чем-то таким, что очень пахнет мясом, но стоит дешевле. Мы этого не умели. Поэтому краска наша была дорогая, но это был очень качественный продукт.

В советский период были слаженные производственные кооперационные связи между бывшими государственными предприятиями, и алкидные смолы производились только на крупных лакокрасочных предприятиях для себя и конкретно для других четко обозначенных заводов. Конкуренция им была не нужна.



Нам отказали в продаже лаков и сиккативов. Поэтому алкидную смолу мы начали завозить со Словацкого предприятия «Хемолак». Ее качество было на две головы выше смол, производимых на Украине. Изначально такая же ситуация возникла с сиккативами, их мы начали завозить из Прибалтики и это было уже другое поколение сиккативов.

Так как для краски главное цвет, то нам было непонятно почему 12 блеклых цветов у флагамена лакокрасочной отрасли – завода ДЛКЗ, вызывало гордость.

Мы начали покупать красители в Германии «BASF», затем у других производителей. Создали каталог и довели количество цветов до 36, но зато, каких сочных. И тут мы столкнулись, во-первых, с проблемой запасов, а во-вторых, с тем, как их все показать потребителю. Были придуманы дисплеи, на которых размещались выкраски всех цветов, и сделано это было с особым мастерством. Задача стояла в том, чтобы в каждый магазин, куда попадает наша «Зебра», поставить дисплеи. Вопросы покупателей по поводу того или иного цвета заставляли магазины заказывать больше цветов, чем они могли выставить на витринные полки. Забегая вперед, скажу, что дисплеев было изготовлено около 2000. Естественно, это производство было организовано своими силами – так у нас возникла макетная мастерская.

Когда-то один из наших товарищей купил 20 т вододисперсионной краски, а затем сложилось так, что ему срочно нужны были деньги, и мы выкупили краску. Понятно, что мы ее перефасовали и тоже продали.

Потом мы завозили очень много вододисперсионной белой краски из Словакии. Но меня мучил вопрос – как же здесь быть с цветами, ведь зарубежные каталоги предлагают сотни цветов. Запасы не выдержит ни один бюджет.

И тогда московская фирма «ТЕКСА» предложила рассмотреть разработку колеровки, закупку колорантов и студий, которые устанавливаются в местах торговли для придания краске выбранного цвета. Это было новое решение. Наши молодые технологи почувствовали вкус к работе и свою силу в этом вопросе, после чего (не очень задумываясь) мы начали закупать и



расставлять колор-студии, не совсем понимая, куда именно ставить и как. Довели количество до 200 шт. Увидели, что отдачи почти нет, остановились и вместо быстрых осмысленных действий отложили это как вопрос нездоровый. Думаю, это наша ошибка. Впоследствии структура рынка менялась гораздо быстрее чем мы предполагали, и тем более, чем нам хотелось.

Но зато для макетной мастерской было много работы с новыми дисплеями, ведь первый дисплей для колор-студии мы купили в Канаде за 1200\$. Затем наладили свое производство под руководством классного художника Забары Сергея. Макетная мастерская так развилась, что к 2006 году там работали до 30 художников, для них мы построили 2-х этажное производственное здание. Но чем шире был фокус внимания, тем меньше времени уделялось конкретным направлениям, а если нет предпринимательского духа с огоньком в одном месте, то дело начинает «хиреть». Так произошло впоследствии и у нас с макетной мастерской.

В 1998 году мы продали всего 78 т произведенных красок и около 1500 т клеев. Продукция, которую мы производили, была у наших клиентов на реализации, денег нам должны были многие, но в гривнах, а мои долги перед кредиторами были в долларах.

«Черный вторник» 1998 года, это когда вечером 1\$ стоил 1,6 грн, а на утро 3,2 грн, а через две недели 4 грн. Нам пришлось очень тяжело. Но репутация превыше всего.

У нас были долги, оборудование, горящие глаза и не было оборотных средств.

Приятно (по-украински), что не только нам было плохо. В городе Днепропетровске был лакокрасочный завод «Спектр», где директором стал Олейников Саша, но вскоре акционеры Саши «ушли» и он пришел к нам, а вместе с ним источники сырья, источники сбыта, своя торговая марка, а главное – его знания, как и из чего на заводах делают краску и он стал работать с нами давальцем, пока в конце года не





купил завод в п. Белое, Луганской области и продолжил там производство своих красок самостоятельно, прихватив нашего начальника цеха. Я думаю, мы благодарны друг другу за этот этап.

В конце ежедневника за 1999 год я неожиданно обнаружил пожелание, сделанное себе на Новый год в начале года: «За год продать 300 т краски». Подсчитав, я с удовлетворением констатировал, что за 1999 год мы своей эмали продали более 3000 т.

Конечно, мы были горды собой.

Пришло понимание необходимости технолога и к нам пришел работать Мясников В.К.. О многом в учебниках не пишется, только в 1999 году мы узнали о таком наполнителе как мел, о способах измерения перетира и многом другом.

В 2000 году мы пригласили на преддипломную практику будущих химиков-технологов: Жарова Сергея, Мироненко Андрея. Ребята оказались толковыми, и мы предложили вернуться после защиты дипломов к нам на работу, под обязательство предоставления в течение года квартиры. В следующем году приехал еще один молодой специалист – Власов Андрей, еще через год – Запышный Николай. Со временем они женились и «осели» в городе. Эти люди и стали ядром нашей лаборатории, единственного подразделения, где мы приветствуем увеличение бюджета расходов. У нас очень хорошо оснащенная лаборатория, аккредитованная в системе УкрСепро. Ребята имеют возможность проходить обучение в любой стране мира. Они этим пользуются. Учились и периодически продолжают учиться в Германии, Швейцарии, Австрии, Голландии, России.

Лаборатория наша гордость: там работает в ОТК столько красивых девчонок, а в исследовательской столько умных парней. Она стала также кузницей кадров для большинства



производителей ЛКМ. Проблема сегодняшнего дня – у нас не хватает площадей под ее размещение. А еще у нас есть идея – создание для каждого ведущего технолога его персонифицированной именной лаборатории.

Если помните, мы находились на арендованной территории, а ведь за каждый чих на ней надо платить, но главное – тебя всегда могут прогнать. Производство требует мощной электроэнергии, кругооборота воды, вентиляционных и пожарных разводов. Оборудование крепится к фундаментам – поэтому любые перемещения подобны концу света, а может даже бизнеса. Бывший директор Шiba Б.О. уже на пенсии. В 1999 году нам удалось в счет погашения задолженностей перед бюджетом через налоговую инспекцию выкупить арендованный нами хозяйственный двор «Вторресурсов». К тому времени их люди почти год не получали заработную плату, долги были практически перед всеми контрагентами. Ведь по договорам плата за их продукцию шла на головное предприятие в Днепрпетровске.

Коллектив мы, конечно, трудоустроили, ведь их человек 20, а нас около двухсот. Какой-то период вынужденно занимались макулатурой. Попутно создали библиотеку и участок порезки необходимых нам кусков картона из отходов, что, тогда нам сэкономило 12 копеек на одной упаковке продукции.

После армии я приходил трудоустроиваться на «Вторресурсы», было известно, что здесь можно было быстро получить квартиру. Меня не взяли, я шел и был очень рад, что со мной так вежливо провели беседу. Беседу вела мастер «Вторресурсов» Ребрик Людмила Гавриловна. Я тогда подумал, что надо уметь так вежливо отказывать и очень запомнил тот момент. Думал ли я, что пройдут годы и этот мастер, и весь коллектив я буду трудоустроивать к себе на предприятие, и они еще долгие годы будут трудиться у нас.



После покупки мы начали строиться. Ведь дефицит в помещениях был очень сильный. К началу 2000 года весь состав АУП включал 17 человек и находился в одной комнате, столы занимали по очереди. Период развития был очень быстрым. Заканчивая строить объект на территории, мы уже видели, что нам этого не хватает. На строительном участке работало порядка 120 человек. Не могу не отметить нашего главного инженера Тарана Илью Николаевича, который все это время боролся с разрешительной системой и всегда, в конце концов, побеждал.

А вообще-то горько, что в стране для того, чтобы созидать – надо бороться. Удивляет глупая зарегулированность системы, плодящая прожорливый класс чиновников, требующих обслуживания их видимой полезности.

Иногда кажется, что здравый смысл в нашей стране не живет.

Чуть позже мы приобрели венгерскую бисерную мельницу объемом 140 литров. Такие мы еще используем и сегодня. Так вот, на каждый цвет нам нужна отдельная бисерка, а стоила она тогда 140 тыс. дойч марок. Не знаю, как бы мы решили проблему, если бы не было наших местных «Кулибиных» - Лозы Васи и Давыдова Вовки. Зная сколько стоит этот станок и зная, что ребята хорошо с ним ознакомились, я спросил провокационно: «А слабо такой сделать?». На что получил ответ: «Почему слабо? Если сможешь отлить чугунную станину и освободишь от работы на пару месяцев, сделаем с легкостью».

- А сколько это будет стоить?
- Дай подумать.

На следующий день (я его еле дождался):

- Ну, посчитали?
- Да. Олег, ты не обижайся, хоть мы и друзья, и 100 грамм вместе выпиваем, но это же шабашка и нам



---

хочется заработать, поэтому не пугайся, но мы хотим за работу получить 4 тыс.\$.

Если много – давай торговаться.

- По рукам. Но предлагаю запустить сразу 10 штук.

Те бисерки долго работали, пока мы их все же не заменили на заводские.

В советской стране – лучший слесарь жил в селе и работал на тракторе. Запчастей нет, а сеять надо. Выкручивайся. Таким был наш Давыдов. К сожалению, он погиб. Лоза Вася своим бизнесом занялся. Сейчас, когда у нас технические проблемы – он последняя инстанция. Когда проблем нет, он шабашками на сторону занимается, так ему интересней и выгодней, а мы с удовольствием условия предоставляем и очень рады его успехам.

В процессе становления предприятие часто сталкивалось с тем, что какая-то нужная услуга была недоступна либо качество не удовлетворяло, либо цена была неприемлемой.

Всякий раз, когда мы что-то изготавливали для себя, нужны были приспособления, оборудование. Очень часто металлообрабатывающее оборудование разоренные предприятия сдавали в металлолом, мы, конечно, мимо пройти не могли, поэтому у нас сформировался небольшой станочный парк и участок по изготовлению металлоконструкций.

Впоследствии они сформировались как автономные участки созданного предприятия «МастерЗИП». Оно собрало под своей крышей все созданные вспомогательные участки: макетная мастерская, строительный участок, механо- и слесарно-сборочные участки. Теперь мы знаем, сколько, что нам стоит. Поверьте, для предприятий это не так просто, но важно.

Еще пример. Вначале мы нанимали машины для перевозки, затем купили свой «газончик», затем КамАЗ, затем



МАЗ бортовой, потом тягач с прицепом. Это давало нам возможность поставлять товары на филиал точно в срок. Обратная сторона медали была в том, что надо было оплачивать поездку в две стороны, надо было следить за обслуживанием авто, а когда их становилось больше, остро стала проблема стоянки. Все вместе взятое – это отдельная сфера деятельности. Поэтому было зарегистрировано предприятие «Промзипактив» как транспортная компания. Была создана ремонтная служба, диспетчерская. Для стоянки и ремонта была приобретена часть территории 3-й автобазы (городское название организации) по ул. Широкая, 26. Но эту территорию мы смогли начать эксплуатировать спустя год: после постройки котельной. Классический пример того, что сначала надо думать, а потом делать. У нас часто было наоборот. Позже мы приобрели 20 МАЗов и 20 Рено (по 10 штук в год).

Транспорт мы уже оплачивали в одну сторону, но транспортное предприятие несло убытки, не смотря на то, что автомобили ехали назад груженные и оплаченные другими заказчиками. Кроме прочего предприятие «ЗИП» оплачивало еще и за диспетчирование около 10% к рыночной стоимости перевозки.

В связи с низкой стоимостью вхождения в бизнес, «голодным» населением, готовым ехать за кусок хлеба (амортизация и «не уплаченные» налоги для частных лиц - прибыль) сформировались цены за поездки, не позволяющие работать прибыльно. Кризисный 2008 и 2009 годы заставили нас отказаться от эксплуатации автомобилей МАЗ – 17 штук мы выставили на продажу (практически по любой цене, лишь бы продать) и бюджет 2010 года стал выравниваться. Получается, чем меньше работаем, тем меньше убытков. В 2012 году директором транспортного предприятия стал Шостак Роман, который здесь и вырос.



Есть три направления предоставляемых услуг – легковые авто для предприятий корпорации, хозяйственные авто (автобус, трактор, самосвал, кран), которые возникли в период нашего интенсивного строительства и 20 авто Рено, как магистральный транспорт.

А также два подразделения для самих себя: ремонтное и диспетчерско-административное.

До 2013 года предприятие было планово-убыточное, но обеспечивающее наше преимущество, которым мы дорожим: ритмичность поставок согласно планов, и работаем мы как часы, это дает нам экономию на уровне запасов и отсутствие по этим причинам случаев дефицита. Сначала было вспомогательное производство с элементами «примерки конкурентной среды». Но с 2013 года 50% услуг мы продаем «на сторону», а значит, стали конкурентоспособным перевозчиком и у нас появилась прибыль. Стремимся и обновлять парк авто, и от старой техники избавляться. На 2019 год оставили лишь 10 магистральных автомобилей, для четкости поставок, остальные услуги закупаем на свободном рынке.

Вырученные ресурсы начали инвестировать в новое направление. Наблюдаем рост аэрозольной упаковки в Украине. Учимся заправлять аэрозольные баллоны. Оказалось, это не так просто. Надеемся, у нас получится! Иначе и быть уже не может! Ведь мы специально, в связи с особенностью технических требований и опасности объекта, построили цех на отдельной территории под автоматические линии по фасовке. В 2019 году планируем получить конкурентоспособный продукт.

90-е годы запомнились бедностью и убогостью – люди были нищие. В обед мужик хлеб с огурцом ест, думаю: «А как же зимой?». Мы подумали, что питание должно быть



---

бесплатным – ведь это необходимость для людей и бизнес должен позволять также трагты.

Сначала мы начали привлекать людей, для которых обеды были семейным бизнесом. По количеству работающих мы заказывали им питание, еженедельно каждый человек выставлял оценку. Семьи было три. Те, кто получил по итогу месяца лучшую оценку, получали большую квоту, те кто оценку имел низкую – получал самую маленькую квоту на питание. Если оценка была самая низкая три месяца – семью меняли. Вроде все довольны. Но как-то рабочие говорят:

«Олег Иванович, у нас смена 12 часов, можно ли добавить первое (борщ, суп)». Мы обращаемся к нашим поставщикам, а они ни в какую не хотят первым заниматься – хлопотно. В это время мы приобрели примыкающую территорию «Укрэнергочермета», ул. Широкая, 111. По паспорту БТИ там числилась кухня в одном из помещений. Мы этим воспользовались – запустили первое, потом салат, потом второе. Таким образом, наши партнеры нас как клиентов потеряли. Вроде все в этом вопросе хорошо, да только отходов образуется так много, что свиней предлагают нам выращивать за наши отходы. Мы ввели 25% оплату за обеды – сразу свиньям стало голодно.

Вывод: человек не ценит то, что получено без труда, хотя бы минимальное солидарное участие необходимо.

Сегодня нашей кухней мы гордимся. Участок на хозрасчете. Дополнительно работники кухни начали делать выпечку и блюда под заказ. Я очень рад, что они обеспечивают себя зарплатой, какую не получают в других заведениях общепита. Думаю, был бы кто-нибудь сноровистей, мог бы развить этот бизнес. У нас есть 2 типа питания: буфетное – за деньги и по Колдоговору – социальное.



Есть у нас и швейная мастерская. Поверьте, она возникла от безысходности. Хотелось, чтобы все люди были красиво одеты, ведь уровень культуры производства предполагает зеркальное отношение к результатам своего труда. Мы приобрели голубую ткань, долго и трепетно согласовывали модель спецодежды, участвовали почти все работники (кто хотел). Получились очень удачные комбинезоны. Красиво. Но мы растем, появляются новые люди, их тоже необходимо одеть, а голубой ткани нет, есть только красная, купили красную. Ходят одни голубые, другие красные, потом и этих цветов не стало. Купили зеленую. Весело смотреть на работников. Тут нашли голубую ткань – купили на годы вперед, а криворожская швейная фабрика (у которой лекала) не может взять заказ, она шьет шмотки для зарубежья под известными ТМ. Освободятся через полгода. Тогда вспоминаем что есть знакомая Баланда Лидия Алексеевна – закройщица, но без работы. А у меня есть швейная машинка 22-й класс. Соединив – начали сами шить. Затем купили машинку для вышивки, затем еще что-то – и теперь есть швейка которая на «ЗИП» ра-





---

ботает 2-3 месяца в году. Остальное время делает индивидуальные заказы или корпоративную спецодежду. Дохода нет, но есть рабочие места для 5-6 человек и наше удобство.

С 2013 года мы переселили ее за пределы забора предприятия и надеемся, она станет экономически целесообразной, ведь когда-то же будет просвет. Сегодня себя швейка кормит. Спасибо им. Это стало как хобби для моей сестры.

Примерно с 2000 г. нас «заметил рынок».

Во-первых, по инициативе ДЛКЗ (Днепропетровский лакокрасочный завод) нам была устроена прокурорская проверка с пристрастием, в результате было заведено уголовное дело, в течении года меня тягали по допросам. Затем состоялся суд, который вынес вердикт – нет состава преступления. Эту чушь даже вспоминать не хочется. Но огромное им спасибо за урок.

Если ты хочешь развивать бизнес, побеспокойся, чтобы он был «белым».

Во-вторых, так как наша продукция имела большой успех, нас начали подделывать. Подделки были двух видов:

- Покупали одну банку нашей краски, из нее делали две банки что-то долив. Задача была продать одну банку без этикетки. Учитывая то, как люди читают содержимое этикеток, это не составило труда, т.к. этикетка потребителям зачастую не нужна.

- Второй вид предполагал промышленное производство с этикетками любого производителя. «Чего соизволите?». Обычно торговцы предпочитали нас.

Мы пытались бороться с этими явлениями, рассчитывая на помощь силовых структур, естественно, за соответствующее вознаграждение. Они, конечно, кидались в бой и имитировали бурную деятельность, но на деле



---

подделки не исчезали. Обычно силовые структуры начинали «крышевать» и нашим, и вашим.

Пришло понимание – если мы не справимся с проблемой – закончится бизнес. Бороться с сообразительным народом, который стоит перед выбором – кормить семью или соблюдать законы в стране, где никто ничего не соблюдает. Естественно, народ выбирает первое, а бороться с этим все равно, что бороться с ветряными мельницами.

Нужно было только техническое решение, которое сложно воспроизвести на Украине.

Когда мы начинали производить эмали, нам нужна была металлическая банка. Банки для красок выпускались на лакокрасочных заводах, т.к. эту тару везти на большие расстояния все равно, что везти воздух. Заводы тоже отказали нам в продаже банок.

Мы нашли предпринимателя в кировоградской области, который купил овощную базу с консервным цехом. Оборудование, которое там было, он переделал для производства лакокрасочной банки №5(1л) и № 10(3л). Начали возить оттуда, конечно это было дорого. Плюс к тому, этот предприниматель любил выпить, а был он человек властный, в прошлом офицер, впоследствии бандитский авторитет, поэтому заставлял пить вместе с собой всех, включая водителей наших автомобилей, если те не успевали выехать до обеда, и даже своих собственных охранников территории. В общем, это был человек, достойный пера сатирика, но когда он напивался (а это происходило ежедневно), он звонил мне и начинал выяснять отношения «кто кого уважает». Он так достал, что мы решили любой ценой начать делать банку самостоятельно.

Я помнил печальный опыт собственного производства пластиковых банок, но в данном случае объемов со стороны было не достаточно и ожидать роста от кого-то мы не могли.



С качеством банок со стороны тоже были проблемы, тогда почти вся продукция была перемазана, если из тысячи текло 2-3 банки, это было хорошо. К этому добавилась потребность в очень жестком соблюдении единого типоразмера банки в связи с техническим решением по защите нас от подделок, которое было разработано. Но об этом ниже. Я познакомился с инженером с большой буквы Беловолом Славиком, он жил и работал в Александрии. Слава принял приглашение и переехал в Днепродзержинск (мы предоставили ему квартиру).

Задание было одно – защититься от подделок.

Ним было предложено использовать новинку того времени – термоусадочную ПВХ-этикетку. Идея была проста: на банку одевается пластиковая этикетка с напуском сверху 2 см.

Когда мы ее обдуваем горячим воздухом, напуск обжимает банку и перекрывает место стыковки с крышкой. Для того, чтобы открыть банку, надо оторвать эту контрольку. Кроме того, банку делали зигованную и этикетка зиговку повторяла. Эту этикетку можно было купить только за рубежом, а с диаметром 153 мм ее вообще делали по спецзаказу. Большая (дорогая и долгая) подготовительная работа, минимальные миллионные тиражи исключали возможность нас повторить. Вот для этого надо было еще сделать свое производство банки.

Возникла попутная проблема одевания и термоусадки этикетки. Вручную это не сложно, но нам необходимо было делать до двух миллионов банок в месяц. Экспериментальное оборудование заказали в Тайване в количестве 3 шт. (я сам себе не могу сейчас ответить, как можно было заказывать экспериментальные машины в количестве 3 шт, но тогда, наверное, это казалось нам умно).

Параллельно для подстраховки были заказаны ручные линии у наших «Кулибиных». На них мы и отработали.



Тайванские машины запустить не смогли, одна до сих пор на складе металлоломом стоит, другие – продали даром.

Техническое решение, защитившее нас, помогло нам в 2003 году стать лидерами рынка Украины по объемам производства красок. К 2009 году прекратили свое существование практически все лакокрасочные заводы советского периода (ДЛКЗ, «Лакма» (Киев) и др.)

Так как у нас теперь было производство металлической тары, мы смогли наладить новую баночку 0,25 л, банку 10 л с ручкой. Но было понимание, что это «одежка» и надо «идти в ногу» с модой.

Поэтому было приобретено в 2007-2010 годах новое технологическое оборудование почти на 6 млн евро, оно позволяет смотреть в будущее с оптимизмом. С 2010 года это производство было выделено в самостоятельное предприятие «Эталон Пак». Примерив на себя рынок, мы увидели – не все так радостно, как нам казалось. Тара, которую мы можем делать, рынку пока не нужна, и ее цена не оптимальна, т.е. инвестиции сделаны бездумно и позже это стало очевидно. Кажется, сейчас появилось понимание как из лимона сделать лимонад.

Вывод: чем больше ресурсов – тем меньше их эффективность.

Беловол Славик занялся своим бизнесом – делает сувенирную упаковку, но что-то не совсем удачно, т.к. условия работы и доходы не соответствуют понятиям «успешный».

Вывод: к ресурсам нужен предпринимательский дух и синергия разных специалистов, если его нет – любые ресурсы закопать можно. Там, где ресурсы ограничены, рождаются лучшие решения. Мы решили все же бороться за рынок. Сейчас более 60% заказа обеспечивают сторонние потребители, и мы им рады, хоть это, и наши конкуренты по ЛКМ бизнесу. Это направление тоже пережило сокращения. В



2017 г. была замена главных руководителей компании. Директором стал Щемелев Алексей, главным инженером выросший из наладчиков Рудик Владислав. Сейчас мы производим почти 15 млн. шт. банки. Правда денег –нет! Кажется, знаем, чего хотим. Поживем –увидим.

С 1998 года я был депутатом городского совета и всякий раз не мог понять почему очевидные вещи делаются не разумно. Мне была не понятна гражданская пассивность населения. Для формирования позиции отличной от «моя хата скраю» я стал издавать газету «Ліхтарик». Для того, чтобы она попадала в каждую семью была проведена огромная работа по инвентаризации адресов и создании системы доставки (работа почты не выдерживала критики). Тираж составлял более 100 тыс. экземпляров. Газета еженедельно бесплатно доставлялась по каждому адресу г. Днепродзержинска.

Затраты я считал своим благотворительным вкладом в формирование гражданского общества. Практически всю техническую часть проекта делала Калюжная Света.

Мне также было не понятно, почему у нас в компании все улучшается. В 2005 году мы даже всех людей, которые занимают руководящие должности (на тот момент около 30 человек), отправили в Прагу, чтобы поднять уровень культуры на предприятии. А в обществе за забором развитие шло в обратную сторону.

В 2005 году в связи с тем, что город остался без мэра (его арестовали за взятку) и не было секретаря городского совета, перед депутатами горсовета стал вопрос, кого выбрать среди депутатов секретарем. Этот же человек автоматически становился исполняющим обязанности городского головы. Депутатами было названо три кандидатуры (в том числе и моя) и проведено рейтинговое голосование. Я за себя не голосовал, а набрал я аж 2 голоса.



---

Нет, мэром я быть не хотел, но на душе «кошки скребли» за такой низкий рейтинг.

Затем в городе проводилось рейтинговое ранжирование будущих возможных кандидатов в мэры, в списки попал и я. Шансов у меня не было, т.к. я набрал сотые доли процента. И признаюсь, все мы люди, меня «зацепило» второй раз. С научной точки зрения шансов у меня не было, т.к. это было за 4 месяца до выборов.

В общем, загорелось мне доказать, что невозможное возможно. Была разработана программа, и мы меня «продали».

Было 16 кандидатов. Я набрал 54% голосов избирателей.

Отрезвление наступило, когда объявили результаты выборов, и меня поздравила сессия горсовета с избранием Городским Головой. Это были первые выборы по партийным спискам в местные советы. Депутатами стали две стриптизерши,



охранники, водители, домохозяйки, безработные и любовники руководителей местных партийных ячеек. Начался кошмар, настоящая война за влияние. Если я шел с целью сделать местную власть эффективной, то вдруг обнаружил, что во властных структурах нужно бороться просто за здравый смысл. В общем, это другая философия и она не моя. Ответственность же я воспринимал как персональную и свою.

Работа мэра – это самая интересная работа, которая может быть, она многогранна. Но что есть результатом твоей работы – ответа я найти не мог.

Можно быть эффективным, имея монополию на власть. Таких успешных людей много в нашей стране, к сожалению.

Можно быть эффективным в конкурентной профессиональной среде и здесь у меня был достигнут какой-то успех.

Посмотрев на это «зазеркалье» я пришел к выводу, что не всякий приятный ветер попутный, и не стоит катиться туда, куда он дует. В 2007 году я ушел по собственному желанию. Урок был очень дорогим. Почти все руководители исполкома получали дополнительную заработную плату от меня, лишь бы взятки не брали – бесполезно. Очень часто городские «дырки» я закрывал средствами предприятия, кроме того был вынужден привлечь с собой как опору своих людей с бизнеса.

Это Олейник Таня и Коваленко Сергей – мои настоящие помощники и друзья, которые работали на два фронта. Света Калюжная, которая стала первым заместителем, Ляшенко Сергей стал заместителем, но больше всего досталось Минаеву Игорю – он взял на себя жилищно-коммунальное хозяйство города.

Урок дорогой, но того стоил, я думаю, для всех нас. Возвратившись на предприятие, я столкнулся с тем, что все находится в движении, и я не могу войти в колею, т.к. нельзя



объять необъятное. Кроме того, возникал вопрос, почему одинаково поставленные задания начальникам филиалов дают разные ответы. Почему приходят глобальные игроки на рынок Украины и сразу занимают там значимое место?

Пришло понимание, что конкурентоспособность предприятий во многом зависит от созданной системы, а не от подвигов того или другого работника. Было принято решение рассмотреть бизнес через призму взаимосвязанных бизнес-процессов. А каждый процесс надо прописать. Начали с процесса «Продажи». Казалось сразу – а что писать, и так все понятно, когда все же решили написать, чем мы занимаемся – оказалось это очень затруднительно, начали себе задавать вопросы и писать ответы, чем глубже, тем больше было белых пятен и шире расстояние между теорией и практикой. Еще большая проблема – реализация написанного. Пришлось поменять за первый год 14 начальников филиалов, четверть работников сбыта. Возникла потребность в подразделениях по обучению и отделу контроля за исполнением внутренних стандартов.

Затем начали прописывать все бизнес-процессы и формировать так называемые корпоративные стандарты предприятия.

За время в ЛКМ бизнесе существенно изменилась конкурентная среда. На рынке в основном иностранные компании, а они требуют другого профессионализма и системных решений. Мы учимся этому постоянно.

В 2008 году мы считали «узким горлышком» склад готовой продукции головного предприятия.

Но аудит нашей логистики показал, что от процесса у нас есть только заглавное слово. Работа над построением процесса привела к инвестиции 2 млн евро в оборудование и созданию программ по автоматизации склада, а также изменению многих организационных вопросов. Этот склад





---

теперь наша гордость, мы любим его показывать. А логистика, один из наших «коньков», мы стали партнерами в подготовке студентов НГУ (Национальный горный университет) г. Днепропетровск, кафедра менеджмента производственной сферы.

В 2010 году нам стукнуло 15 лет, и мы подарили себе автоматизированный заводик по производству водных красок, который стремится нивелировать влияние на качество человеческого фактора. Раньше о таком мы не могли и мечтать. А теперь еще больше больших «мечт» становятся целью и это наполняет нашу жизнь. Правда, сроки отдаляются. Состояние экономики и направление ее движения, к сожалению, не вселяют оптимизма.

Так как проекты по модернизации реализуются не год, а больше, к точке траты больших денег мы подошли в период кризиса 2008-2009гг. и ввиду недоступности длинных кредитов вынуждены были финансировать закупки из текущих ресурсов. Нам было очень больно, т.к. ставка кредитования более 20% вынуждала нас работать на благосостояние банковской системы.

В 2012 году мы разделили на филиалах функцию логистики и продаж. Изменили их управление, но не все до конца продумали. Система должна быть гибкой на кончике, как удочка, но мы «перетянули гайки», и процесс начал преобладать над сутью. Кроме того, знать теоретически – это одно, а делать практически – намного сложнее.

Итоги каждого из 2012-2017 годов, получали не те, на которые мы рассчитывали в начале года.

Так итогом не до конца продуманных решений стала ликвидация в 2013 году строительно-ремонтной компании «МастерЗИП» и увольнение 60 человек.

Осенью 2013 года мы вынуждены были сократить еще 70 человек. Это было первое, но, к сожалению, как потом



оказалось, не последнее сокращение. Правда не бывает абсолютной – она у каждого своя. Для организации это тяжелый, но нужный шаг.

У нас снова и снова перемены, все от них устали. Но я понимаю, что только они помогают выживать в этом агрессивном мире. Изменения, которые происходят в обществе, очень обнадеживают. Но экономика страны и благосостояние людей продолжают снижаться.

Сами себе мы кажемся сжатой пружинкой. Понимаем, что спасение находится в дешевой продукции с качеством ниже того качества продукции, которое мы себе позволяем выпускать.

Многие преуспевают, когда забывают о своей ответственности перед потребителями. Мы считаем, что бизнес – это, прежде всего, отношения. И они должны быть основаны на ответственности производителей-экспертов и каких-то нравственных началах. Поэтому, мы держимся и верим в доброе. Но одной веры мало.

Один из близких мне людей сказал, что даже водитель автомобиля учится управлять авто, как же я с советским экономическим образованием пытаюсь управлять предприятием, ведь у меня нет современных прав. Я очень благодарен этому человеку, который заставил меня закончить MBA, потом DBA. На каждом модуле нам там переворачивали мозги. Все наши руководители были вынуждены снова идти учиться, и мы стремимся сделать этот процесс непрекращающимся.

В 2019 году запустили новый цех по фасовке в Аэрозольные баллоны. Теперь документы в порядок приводим. (Ох и страна – помощница...)

Главные выводы данного этапа:

- Достаток ресурсов мешает поиску эффективных решений. Нужно быть голодным во всех смыслах этого слова.



---

- Управленческие решения могут быть как лекарством, так и ядом.

- Важно в практике учитывать то, что теории, которым учат, формируются в развитой конкурентной среде. Нельзя знать, надо понимать.

- В развивающейся среде ответственность бизнеса, как паровоза общества, возрастает.

- Еще больше я понимаю значимость ценностей и то, как опрометчиво этим пренебрегается в нашем обществе.

- По мере развития компании меняются требования, способы управления компанией. Понимаю, что на повестке дня харизма руководителя должна уступить место системным управленческим решениям. Как собственник представляю для компании опасность в виду личных качеств, поэтому еще раньше отошел от оперативного управления.

Чем дальше отходил от оперативного управления, тем больше было грустно: - не могу заниматься приятным для многих ничегонеделаньем. А тут еще сын задал вопрос: - «Папа, а ты с детства мечтал заниматься краской?»

- «Да нет, конечно, нет – так сложилось. Я мечтал сделать что-нибудь значимое для людей, а вот уже и 55, а я продолжаю мечтать...что-то значимое сделать.

- «Ну а если начать с начала, чем бы ты занимался?».

И тут я понял, как важно задавать себе такие вопросы. И искать ответ для самого себя. Вот мои ответы:

- Никогда не страшно начинать – страшно не пытаться!

- Мы украинцы, считаем свою страну с/х державой, кормилицей, а что мы миру можем предложить кроме сырья: пшеницы и подсолнечного масла? Мы гордимся своей кухней, а на презент за границу взять нечего –



---

своего Украинского, – разве борщ или вареники. Стыдно и обидно!

И я подумал: надо дело, которое создает продукт – несущий славу нашей стране и станет он когда-то такой же гордостью Украины, как испанский хамон, шпрейвальдские огурцы, французские вина, итальянские трюфеля.

Долго осматривался и мечтал, пока не увидел свою жену за продажей её гастрономических творений. Вспомнил о ценностях в начале книжечки!!!

Мы с Олей создали маленький семейный бизнес по производству Украинских сушеных помидоров - ОХ! Какие это помидоры!!! ТМ тоже патриотическая «Украинские специалитеты»

Начали завоевание мира! Пока, правда, не очень получается.

В 2017 г. я прошел обучение в «Школе стратегического архитектора» при Киево-Могилянке, это заставило посмотреть на бизнес под новым ракурсом.

В 2018 г. из предприятия «ЗИП», как производителя ЛКМ, была выделена его дистрибьюционная сеть с 28 филиалами в самостоятельное юридическое лицо. Мы назвали предприятие «Ардор-Трейд». Возглавил это предприятие Стесенко Дмитрий, работавший ранее руководителем продаж.

Произошли замены руководства и на предприятии «ЗИП» -



---

гендиректором назначен Титаренко Виталий, ранее работавший финансовым директором. Он сменил Сергея Науменко, бывшего руководителем более 20 лет. Сергей пробует себя в личном бизнесе, а мы всячески постараемся ему помочь.

Разделение предприятия позволило убрать разновекторность развития 2-х отдельных направлений, сформировать четко цели каждого.

Компанию «ЗИП», сейчас ждет очень сложный период «ползучей» реконструкции т.к. ее надо делать без остановки производства, и с денег, которые только предстоит зарабатывать, т.к. сбережений нет, а кредиты «длинные» – недоступны. Банковская кредитная ставка более 20%!!!-Ужас! Живем будущим и бежим-бежим-бежим.

Абсолютно убежден, что профессионализм, идущий рука об руку с житейской мудростью, изложенной в ценностях корпорации, обрекает каждого, кто их будет использовать, быть успешным.

Зову в единую команду всех, кому комфортно в нашей компании, и кто помнит, что жизнь дана один раз и нужно успеть в ней успешно реализоваться. Ведь самое дорогое – это время. Своей задачей вижу создание условий для возможности Вашей реализации.

О. Захорольский. Ноябрь 2019г.