



38(235.54)
Г85

смк



Г.Д. Гриченюк

ЕМК
ЧАСТЬ МОЕЙ ЖИЗНИ



Геннадий Дмитриевич ГРИЧЕНЮК,

родился 13 октября 1938 года, окончил Сибирский технологический институт в городе Красноярске по специальности механическая обработка древесины.

С июня 1970 по март 1987гг. - директор Новокузнецкой мебельной фабрики, с апреля 1987 по январь 1995гг. - генеральный директор ПМО "Саратовмебель", с января 1995 по апрель 1999гг. - генеральный директор ЗАО "Европейская мебельная компания".

Заслуженный работник лесной промышленности, награжден Орденами "Знак Почета", "Дружбы народов", "Дружбы".

32(235.64)
Г85

ОБ

Посвящаю друзьям, коллегам, семье,
всем, с кем работал, с кем немало
пережито и пройдено в жизни

ЧИТАЛЬНЫЙ ЗАЛ
ЩГБ

118804-1

МУК Балаковская Районная
центральная библиотека

Жизнь промышленного предприятия, то, как она сложится, как и жизнь человека зависит во многом от того, был ли «младенец» долгожданным и любимым еще до своего рождения, встречались ли ему люди, душой болеющие за его будущее и верившие в него, когда «ребенок» рос, набираясь сил и опыта. Если продолжать аналогию, то ЕМК стала для меня поздним, и от этого еще более любимым детищем. Сегодня могу с гордостью говорить, что являюсь одним из создателей балаковского мебельного предприятия и не жалею, что когда-то взял на себя эту тяжелую ношу – совместный российско-французский проект и довел его вместе со своими единомышленниками до «совершеннолетия». После меня «воспитанием» ЕМК занимались уже другие люди, но не менее, могу утверждать это со всей уверенностью, преданные идее существования на волжских берегах уникального мебельного гиганта. Все эти годы, которые я уже не являлся генеральным директором ЗАО «Европейская мебельная компания», я с волнением наблюдал за ростом и «возмужанием» молодого предприятия.

Прошло уже больше десятилетия с тех пор, как мебельное производство в Балакове было запущено в строй. Есть что вспомнить, ведь история предприятия насчитывает гораздо больше времени, чем эти десять лет. Хочется рассказать о событиях, предшествовавших рождению ЕМК, ее строительства, первых лет работы и, конечно, вспомнить людей, благодаря которым фабрика существует.

«БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ?»

«Европейская мебельная компания» – такое название было предложено авторами проекта французским концерном «Серибо». Мебельных предприятий, аналогичных ЕМК построено несколько, причем в различных странах. В конце 80-х французы обратились с предложением и к советской стороне. Решение о строительстве этого предприятия было принято Правительством СССР и Франции. Советское правительство поручило реализацию этого проекта Министерству лесной промышленности СССР. Поначалу строительство предприятия планировалось на Украине в городе Снятии Ивано-Франковской области. Договор о создании совместного предприятия был подписан в Париже 3 июля 1989 года, а в декабре того же года в Минфине СССР было зарегистрировано СП по производству мебели «Европейская мебельная компания». С советской стороны участвовали объединения «Прикарпатлес» Минлеспрома УССР, объединения «Экспортлес» и Промстройбанк СССР, а с французской стороны – концерн «Серибо» и семь французских банков.

Уже была готова вся проектная документация, почти в полном объеме выделены деньги на строительство, заказано и оплачено оборудование будущей фабрики. Однако последствия аварии на Чернобыльской АЭС оказались столь серьезными и требующими колоссального количества денежных средств, что Украинская ССР отказалась от этого строительства. После этого французская сторона засомневалась: «А стоит ли вообще иметь дело с Советами?». Тем не менее, французы уже вложили в этот проект деньги и немалые, а терять свое капиталисты не привыкли. Феликс Георгиевич Линнер, сегодняшний почетный президент ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России (АМДПР), ее главный идеолог, в то время он был первым заместите-

лем Министра лесной промышленности СССР, дабы не терять перспективный проект, объявил своеобразный конкурс среди шести крупнейших мебельных объединений СССР, способных стать учредителем СП от советской стороны. В число этих шести вошло и ПМО «Саратовмебель», генеральным директором которого тогда был я.

Надо сказать, что к тому времени у меня уже был многолетний опыт руководящей работы в деревообрабатывающей отрасли. С 1970 по 1987 год я возглавлял Новокузнецкую мебельную фабрику. В 1987 году, из Сибири, где я прожил почти полвека, волевым решением партийного руководства меня «перебросили» в Саратов. Заготовленный проект приказа о моем назначении генеральным директором ПМО «Саратовмебель», уже согласованный со всеми инстанциями, ждал в Москве в Министерстве, когда меня просто попросили поехать на Волгу и поделиться опытом работы с руководством отстающего по всем показателям предприятия. «Подвох» вскоре был раскрыт и никакие уговоры, оставить меня на родном предприятии, где я начинал еще слесарем, затем был мастером, начальником цеха, а потом и возглавлял его, не возымели действия. Пришлось с семьей переезжать в Саратов и, в какой-то степени, возрождать объединение, где уже много лет не выполнялся план производства, а управленицы беспрестанно жаловались друг на друга директору, где большая часть оборудования была сломана, демонтирована и даже закопана в землю! Увидев все это, я подумал, что сошел с ума! И по техническому обеспечению, и по культуре производства Саратовское предприятие отставало от того, что я оставил в Сибири лет на пятнадцать. Мебель, которую мы делали в Сибири, на старом оборудовании не изготавишь. Нужны новые линии, новые станки, новые технологии. Денег, естественно, нет, а выполнение плана начали требовать уже через месяц, после моего приезда! Конечно, спустя некоторое время ситуацию удалось поправить. Через три

месяца производство уже выполняло план и больше никогда его не срывало. Но денег на модернизацию технологически отсталого предприятия все равно не хватало. Мне в Министерстве говорят: «Продавайте мебель за рубеж – будет валюта». Но кто же нашу мебель пустит на экспорт? Мы хорошо понимали, что так работать уже нельзя. Моральный и физический износ оборудования составлял от 60 до 90%. Мы не могли внедрять новые технологии, улучшать качество и ассортимент мебели. Мы были совершенно неконкурентно способны. Нужны инвестиции, а их нет. Поэтому я и мои коллеги с воодушевлением ухватились за возможность непосредственно принимать участие в новом для нашей страны деле – создании совместного предприятия по производству качественной и современной мебели, которой так не хватало на внутреннем рынке Советского Союза.

Одним из авторов идеи строительства «ЕМК» именно в Саратовской области был генеральный директор объединения «Союзмебель» Владимир Степанович Федоров. Он рассказал мне о том, что создается одно из первых и самых крупных СП в СССР, что проект этого предприятия уже есть, что строительство его предполагалось на Украине, но не состоялось. С французской стороны участником СП был концерн «Серибо», самый крупный производитель мебели во Франции, возглавляемый его президентом господином Пенделье.

Владимир Степанович подробно описал, что из себя будет представлять это предприятие. Площадь - более 40 га, объем производства мебели - примерно 150 млн. долларов США или 862 тыс. изделий в год, объем производства ДСП - 70 тыс. м³, объем производства смол – 16 тыс. тонн, количество рабочих мест – около 1400. Сметная стоимость строительства составляла 125 млн. руб. Производство мебели должно производиться на базе щитов ДСП, облицованных пленками, строганным шпоном и из нату-

ральной древесины, т.е. массива. Но, поскольку рубль является неконвертируемой валютой, а основными инвестиции были французскими, то и рассчитываться мы должны с ними готовой продукцией, поставляемой во Францию. В связи с этим, французская сторона определяла ассортимент будущей мебели, производимой ЕМК. Была предусмотрена гибкая технология, которая позволяла бы достаточно быстро менять ассортимент мебели в зависимости от спроса. Владимир Степанович настаивал на том, чтобы проектом занимались именно саратовские специалисты. По некоторым причинам. Во-первых, ПМО «Саратовмебель» - это крупное и устойчиво работающее предприятие в системе «Союзмебель». Во-вторых, в объединении имеются опытные и квалифицированные инженерно-технические кадры. В-третьих, в области очень хорошая транспортная инфраструктура (железная дорога, водная артерия, воздушный транспорт и автомобильные трассы). В-четвертых, в области очень мощные строительные организации (прежде всего, «Саратовгэсстрой») и большой промышленный потенциал. Предложение, как я уже сказал, было заманчивое, но было и много вопросов, на которые мы пока ответов не находили. Где взять деньги для внесения в уставной капитал предприятия? А их должно быть более 50%. Неясно было, за счет каких средств будет осуществляться финансирование этого строительства. И даже, где будет находиться это предприятие – на площадях предприятий объединения «Саратовмебель», или на какой-то другой площадке Саратова, или вообще в другом городе Саратовской области? Была создана инициативная группа, которая должна была ответить на вопрос: возможно или нет в данной ситуации не только на предприятии, а в целом по стране решить поставленные перед нами задачи. Я поручил возглавить эту группу Вадиму Александровичу Коптякову, на тот момент главному инженеру объединения «Саратовмебель». Вадим Александрович – грамотный и опытный инже-

нер, много сделал в объединении по внедрению технологической специализации между фабриками, активно занимался внедрением новой техники и технологии на предприятиях. У него был опыт по созданию крупных лесопромышленных комбинатов. Он пускал в эксплуатацию Архангельский ЛПК, и сделал это успешно. В группу входили так же заместитель генерального директора по строительству Александр Васильевич Калиниченко - молодой инженер, внесший большой вклад в реконструкцию и строительство объединения. Он всегда знал, что и зачем делает, умел находить выход из любой ситуации. Все его дела отличались четкостью, продуманностью. Иван Иванович Варфаламеев, мой заместитель по производству, по образованию инженер лесного хозяйства, но всю свою сознательную жизнь проработавший в мебельной промышленности. Будучи производственником, в полном смысле этого слова, Иван Иванович всегда знал, что нужно каждому предприятию объединения для успешной работы, внимательно относился к просьбам директоров и в силу своего служебного долга всегда помогал им. Это его заслуга в том, что объединение «Саратовмебель» стало выполнять план и работать устойчиво. Еще один участник инициативной группы - Виталий Николаевич Кузин, коммерсант от бога. Благодаря его умению организовать работу службы снабжения, ПМО успешно работало. Он, пожалуй, был один из самых лучших работников материально-технического снабжения Министерства. Тогда ведь главным было получить хорошие лимиты на сырье и материалы в Министерстве, и он успешноправлялся с этой задачей. Я всегда думал, родись он лет на 10-15 позже, из него получился бы очень хороший предприниматель, или «бизнесмен» как сейчас принято говорить. Мудрейшая женщина, Л.С. Сидорова, мой заместитель по экономическим вопросам, пользовалась огромным авторитетом в коллективе. Она занималась вопросами управления экономикой в объединении. Вот эти люди в

первом чтении и решали судьбу ЕМК, ответив на вопрос: «Быть или не быть» этому предприятию в Саратовской области. Они дали мне свое единодушное заключение, что такое предприятие у нас быть должно. Затем много раз мы рассматривали это предложение на Совете директоров объединения «Саратовмебель» и при его обсуждении возникало много предложений и замечаний. Были директора, которые выступали против этого союза, не хотелось, как им казалось, ввязываться в сомнительную авантюру, но они оставались в меньшинстве. В итоге, мы все-таки согласились с предложением В.С. Федорова, и с октября 1990 года ПО «Прикарпатлес» безотзывно и полностью передало ПМО «Саратовмебель» свои права и обязательства в СП «Европейская мебельная компания».

ВЫБОР ПЛОЩАДКИ

Мебельная промышленность Советского Союза развивалась постулатально, без крупных капиталовложений и без увеличения численности работающих. В конце 80-х - начале 90-х потребление мебели на душу населения составляло всего 1/7 типичного спроса на западном рынке, в то время как общий объем мирового рынка мебели приравнивался к автомобильным рынкам. Конечно, это не означало, что советским гражданам качественная, красивая, функциональная, современная мебель не была нужна. Просто ее невозможно было купить. Однаковая громоздкая мебель из ДСП, заполнявшая квартиры и кабинеты многочисленных учреждений, не имела и не должна была иметь альтернативы: политика уравниловки и советский Госснаб неустанно следили за этим. Вопрос: «У какого производителя покупать мебель» при советском режиме попросту не возникал. У каждой госструктуре (предприятия, института, учреждения) была разнарядка, у каждого производителя мебели (производителей по стране бы-

ло очень мало) – заказ на пять лет вперед. Словом, работали сложившиеся отношения, а отсутствие конкуренции подразумевало выпуск унифицированной продукции незатейливого исполнения. Только начальникам высшего звена, министрам и иже с ними полагался «дефицит» итальянского, румынского или немецкого производства.

Ощущался острый дефицит в основных конструкционных материалах – древесно-стружечных плитах, в начале 90-х на десяти мебельных фабриках планировалось ввести мощности по выпуску плит, но не удалось из-за отсутствия валютных средств для оплаты шеф-монтажных и наладочных работ. Ажиотажный спрос населения и социальной сферы на мебель продолжал возрастать. Товары народного потребления, куда помимо всего прочего и входила домашняя и кабинетная мебель, – финансировалась по остаточному принципу. Таким образом, на разработку и производство хорошей, качественной мебели не выделялось достаточно средств, т.к. при плановой экономике, не предполагающей конкуренции, покупка мебели не считалась и не могла считаться инвестированием в бизнес. Столы и стулья были лишь средством достижения задач, не более того. Отсутствовал рынок, не было борьбы за клиента, а, значит, и не было особой необходимости что-то менять. Переход к рыночной экономике подтолкнул Министерство лесной промышленности к активным действиям на слом сложившейся практики. Покрытие дефицита в мебели и древесных плитах на внутреннем рынке, стабилизация производства и дальнейшее увеличение их выпуска было возможно при условии создания новых мощностей, формирования экспортного материала, организации выпуска конкурентоспособной продукции и комплектующих полуфабрикатов с применением новейшего оборудования и технологий. Совместный советско-французский проект должен был стать первым толчком на пути к кардинальной перестройке мебельной промышленности страны.

Феликс Георгиевич Линнер, первый заместитель министра лесной промышленности СССР, который курировал «Европейскую мебельную компанию» на Украине, после смены места стройки, от активного продвижения проекта в Саратовской области отстранился, перепоручив его заместителю Министра Владиславу Алексеевичу Сентюшкину. На несколько лет мы с Владиславом Алексеевичем стали самыми близкими, как было принято говорить раньше, «соратниками по борьбе». Действительно, вскоре оказалось, что претворение этого проекта в жизнь по-другому, иначе как борьбой назвать нельзя. А начиналось все вполне мирно. Деньги (50 млн. экю), которые должны были пойти на строительство фабрики в городе Снятин, должны были быть «перекинуты» на новое строительство. Более 70 млн. экю на оборудование выделяли французские банки. 50% Промстройбанка выделял на строительство, являвшийся в то время всесоюзным банком финансирования капитальных вложений, это приблизительно 50 млн. рублей. И нам этих денег вполне хватало для начала строительства. Единственное, нужны были взносы учредителей в общей сложности 8 млн. долларов и 10 млн. рублей. Но у нас не было ни долларов, ни рублей. А желание создать современное мебельное производство, мощное, с новейшими технологиями у нас профессионалов-мебельщиков было огромное. При первой же встрече с Сентюшкиным решился вопрос с восемью миллионами долларов: «Восемь миллионов? Я тебе дам». Тут же он сделал соответствующее указание, мы написали с ним расписку, что я получаю, он передает. «Потом рассчитаемся, когда построите». Проблема решена! Сегодня кому может показаться такое ведение дел, по меньшей мере, странным, но в советские годы многие договорные обязательства на довольно крупные суммы заключа-



V.A. Сентюшкин

лись именно таким способом, основываясь на личной привязки, взаимоуважении, авторитете. Брали в долг буквально под честное слово, и отдавали! Мне и потом приходилось не раз прибегать к такому роду договоренности, но, признаюсь, кого-то я невольно обманул, взял деньги и не вернул, потому что, зачастую, отдавать было уже не кому: разваливались государственные структуры, закрывались предприятия, переставали существовать организации. Вина не только моя - так повлияла на все устоявшиеся уже отношения перестройка в экономике. Кстати, все наши доллары во Внешэкономбанке после денежной реформы 1991 года заморозили. А мы то уже и с французами ведем разговор, и площадку нашли. Конечно, нам хотелось, чтобы предприятие было построено в Саратове. Несколько площадок рассматривалось как предполагаемое место будущего строительства. Это территории лесокомбината в Заводском районе Саратова и Энгельского лесопильного завода, но эти предложения не проходили, так как весь комплекс (порядка 40 га) невозможно было разместить на этих площадях. И в обкоме партии, и в облисполкоме, тоже активно подключились к выбору места будущей стройки, особенно помогал председатель облисполкома Николай Павлович Гришин. Именно он предложил достаточно просторную площадку в Саратове на Вольском тракте, но на голом месте, где поблизости не было никаких коммуникаций. Насколько еще бы выросла стоимость проекта, если пришлось вести и теплосети, и электроэнергию, и воду? От заманчивой идеи иметь «под боком» мебельный гигант пришлось отказаться. К тому же саратовские строительные организации не давали гарантий того, что они смогут уложиться в 3 года – срок, оговоренный французами.

Как быть? Созвонился с Алексеем Ивановичем Сауриным, будущим мэром Балакова, который в начале 90-х возглавлял Балаковский сплавной участок «Волголесосплав». Рассказал ему об открывающихся перспекти-

вах. Он сразу загорелся и пригласил приехать к нему, осмотреть площадку сплавного участка. Да, оказалось, что для строительства все вроде бы



*Французские специалисты и А.И. Максаков в день закладки первого камня
в основание строительства ЕМК*

идеально: берег Волги, очень удобно для подвоза стройматериалов и оборудования, но опять, территория-то маленькая! Вместе с А.И. Сауриным мы отправились к генеральному директору АООТ «СаратовГЭСстрой» Александру Ивановичу Максакову. Должен сказать, что именно Максаков повлиял на принятие решения о строительстве ЕМК в городе Балаково. Он предложил сначала несколько площадок для будущего строительства, но все они не походили. **Наконец Максаков привез меня на то место, на котором сейчас и стоят производственные корпуса мебельного предприятия.** Там должна была быть какая-то фабрика по генеральному проекту, но ее строительство еще не начиналось. Я огляделся: электроподстанция недалеко, железная дорога, ТЭЦ, в общем, все, о чем приходится только мечтать - все рядом! Почему все-таки выбор пал на Балако-

во? Во-первых, повторюсь, из-за личности и авторитетности А.И. Максакова: работая с ним, можно было быть уверенным, что строительство будет завершено именно в те сроки, какие и были предусмотрены нормативами. Во-вторых, Балаково – индустриальный город, здесь легко найти специалистов, способных освоить новые технологии, современное оборудование, которое планировалось установить в цехах ЕМК. Этот пункт очень важен. Впоследствии у нас не было практически никаких проблем с высококвалифицированными кадрами. В-третьих, город расположен на берегу Волги, имел речной порт, способный принимать комбинированные суда типа «река-море», располагал и другими транспортными коммуникациями (железная дорога, автомобильная дорога, аэропорт (!) первого класса), необходимыми для деятельности предприятия. Кроме того, Балаково расположен близко к потребительским рынкам, что тоже является не маловажным для мебельного предприятия. Энергообеспеченность города была и остается одной из самых высоких в России (в городе расположены ТЭЦ, ГЭС, АЭС). И последнее, но не по важности! Конечно, несмотря на желание построить ЕМК именно в Саратове, мы понимали, что правильнее создавать это предприятие на абсолютно новом месте, чтобы не пришлось при отборе персонала переучивать кадры, приспосабливать их к работе в совершенно иных условиях с новыми технологиями и новой организацией труда. Персонал мы начинали учить с нуля, и только от качества нашего обучения зависело качество его труда. Дело стало за городскими властями. Заручившись поддержкой председателя горисполкома Бориса Викторовича Максимова, ставшего в скором времени моим замом на ЕМК, и его заместителя Александра Герасимовича Семенова, мы подготовили письмо в Министерство лесной промышленности за подписью председателя облисполкома Н.П. Гришина с согласием на строительство ЕМК в городе Балаково.

Ну, все, пора приглашать французов смотреть площадку! Вот когда они ее увидели, у них буквально глаза засветились! Было это в самом начале 90-х. Первая делегация из Франции и из нашего министерства во главе с заместителем Министра по капитальному строительству Владиславом Алексеевичем Сентюшкиным приехала в Балаково. Французскую сторону представлял Андре Первье, считающийся, по праву, идеологом этой стройки, Мишель Дюпре, главный инженер «Серибо» и переводчица, все звали ее просто - Мариноэль, женщина фантастической работоспособности. С ними мы и «застолбили» эту площадку.

Хотя французы и остались очень довольны выбором площадки, множество вопросов впоследствии пришлось решать с одним из главных участников проекта - концерном «Серибо». Пока у руля концерна стоял его хозяин месье Шенделье, очень умный и дальновидный человек, все шло не плохо. Но после его кончины, новое руководство вновь заговорило о целесообразности этого строительства и вложения инвестиций в нашу экономику. Их сомнения в какой-то степени были оправданы. Кризис, поразивший советское общество на рубеже 80-х и 90-х прошлого столетия имел немало причин, как объективных, так и субъективных, и его последствия, такие как, например, распад СССР, ощущаются по сей день, и будут ощущаться еще долго.

Но главный удар был все же нанесен по экономике страны. Со второй половины 80-х годов началось неуклонное падение темпов экономического роста и технического прогресса. Реальностью стало растущее отставание СССР от развитых индустриальных стран, огромный разрыв сложился в уровне технологий, в качестве товаров и жизненных стандартов. Надвигающийся кризис был многократно усилен бездействием и некомпетентностью горбачевского руководства, а потом и ельцинского. Все это хорошо осознавали наши французские коллеги, но это было позже, а нам надо

было двигаться вперед. 19 декабря 1990 года был подписан контракт между ПМО «Саратовмебель» и фирмой «Серибо» о строительстве СП «ЕМК».

РЕГИСТРАЦИЯ СОВЕТСКО-ФРАНЦУЗСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Началось согласование строительства будущего предприятия - самое дикое, что только можно себе представить. Не знаю, есть ли в каком-то еще языке, кроме русского, слово «долгострой», или это исключительно наше изобретение? Бюрократия в нашей стране способна свести на нет даже самые передовые и нужные проекты. Это время можно охарактеризовать как самый страшный, самый изматывающий период строительства, который возможен только в супербюрократической стране (правда, впоследствии выяснилось – это были только «цветочки»). Хождение по инстанциям, согласование со всевозможными чиновниками... Я не буду рассказывать обо всех похождениях, приведу только два примера. «Саратовэнерго» чтобы дать согласие на подключение электроэнергии, предлагали построить новую подстанцию, совершенно не имеющую никакого отношения к нашему предприятию, а управление железной дороги – новое здание железнодорожного вокзала! На оформление документов ушло около двух лет! Пораженные французы заявили, что в Китае они подобное предприятие зарегистрировали фактически за один день. Один день, конечно, преувеличение, но факт остается фактом. К тому моменту, когда китайцы уже приступили к выпуску продукции (а начинали мы практически одновременно!), мы еще только-только заканчивали оформление всей этой бумажной волокиты. «Завязывалось» все с отвода земли под строительство. А были это земли совхоза «Волгарь», его тогдашний директор, Василий Дмитриевич Шапошников, идея не противился. Как принято,

шел разговор на тему: «мы согласны, но вы нам потом поможете – конечно, поможем». «Мебелью вас обеспечим» - я обещал, еще не подозревая, что к концу строительства и совхоза-то существовать уже не будет. Следующее согласование - с секретарем райкома партии Балаковского района Валерием Беловым. Он отказывается наотрез, я объясняю, что директор совхоза согласен, а он опять: «Нет, не согласую». И без объяснения причин. Первый секретарь горкома партии Л. К. Юрьев тоже не давал вразумительного ответа, почему он не хочет согласовывать строительство. Кстати, потом, когда уже открывали фабрику, я их даже не пригласил на торжественное мероприятие (правда они и без приглашения пришли). Я тогда отметил вслух: «Знаете, сегодня будет столько желающих говорить, что мы «пахали», мы «стояли у истоков!».

Активную позицию против строительства занимали балаковские «зеленые» во главе с А.М. Виноградовой. Завод по производству ДСП, производство смол, предусмотренные проектом, «мокрая» отделка, утилизация опилок, особенно беспокоили сторонников охраны окружающей среды. К ним прислушивался председатель Балаковского городского Совета народных депутатов Ю. М. Бугров. От опасений балаковцев «отмахиваться» было нельзя: на территории города уже расположилось слишком много предприятий, оказывающих свое негативное воздействие на окружающую среду. Однако, и мы не собирались строить под боком у жителей Балакова еще одного промышленного монстра. В мебельном производстве к вредным выбросам относятся газовые выбросы и производственные стоки, образующиеся при производстве и использовании смол и при отделке мебели лаками, пылевые выбросы и древесные отходы. Проект предусматривал внедрение современных систем очистки воздуха (установку пылеулавливающих сооружений), сохранения тепла и утилизации отходов, очистку и обеззараживание стоков. Что же касается сырья

для производства необлицованных плит и производимых из них продуктов дальнейшей обработки, для этого используются только те части древесины, которые получены от рубок ухода или являются остаточным продуктом лесопильных производств. С Государственной экологической экспертизой проект защиты окружающей природной среды был согласован. Как оказалось впоследствии, наиболее опасные технологии так и не были запущены (производство ДСП, отделка лаками).

Как убедить Бугрова в том, что предприятие не будет опасным для города? Только пригласить его самому побывать на фабрике, аналогичной строящейся. Что мы и сделали. После поездки во Францию Юрий Михайлович стал горячим сторонником «Европейской мебельной компании», осознавая ее необходимость для района, области и всей страны, сумел утихомирить «зеленых» и стал моим верным помощником на те полтора года, что он возглавлял администрацию города Балакова. Я знаю, что недолго до своей трагической кончины Ю. Бугров побывал на ЕМК уже в качестве главного редактора газеты «Провинциальный телеграфъ» и написал очень хороший материал о строительстве, первых годах работы и современности предприятия.

Почему же эта стройка, пусть с большим «скрипом», но все же двигалась в такое сложное для страны время - в период распада Советского Союза, перехода от социалистической к рыночной экономике. Тогда не что построить предприятие, работающее-то сложно было удержать на плаву. Дело не останавливалось, потому что договор был подписан на уровне Президентов двух стран. Никто из Минфина СССР не стал бы даже разговаривать на эту тему, если бы за проектом не следили с самых «верхов». Посол Франции в СССР, потом и России систематически контролировал ход строительства и несколько лет регулярно приезжал в Балаково. Было время, когда казалось, уже все - дело пропавшее. Поговаривали о

том, чтобы законсервировать начатую стройку, но именно посол тогда не дал поставить точку на проекте: «Мы знаем, что деньги потеряли, но считаем, что это вопрос уже не экономический, а политический». Андре Перье, В.А. Сентюшкин и я были постоянными гостями в посольстве Франции в Москве. Приходим, нас уже как постоянных гостей, без очереди: «Сентюшкин-Перьюшкин – заходите!». Эх, если бы не российские чиновничьи препоны! Настолько легко нам было работать с французами: обязательными, пунктуальными, высокими профессионалами, и в тоже время веселыми, отзывчивыми, добропорядочными людьми. Несмотря на то, что в начале 90-х наша страна уже несколько лет пыталась приблизиться к западным стандартам построения экономических отношений, до настоящего рынка нам было еще очень далеко. Когда я работал в Сибири, где люди степенные, самобытные, с богатым воображением, там так говорили о перестройке в стране: «Наверху деревья шумят, а внизу - тихо». То-то и оно, тихо. Только едва слышен шорох в министерских кабинетах – это наши чиновники бумажки перекладывают с места на место. Сегодня Президент РФ призвал к борьбе с коррупцией, которая по-прежнему является одной из самых острых тем и для бизнеса, и для рядовых граждан. Но я не знаю, удастся ли ему что-то изменить. Лично мне, прошедшему школу противодействия чиновничеству, в это плохо верится, но посып, безусловно, правильный, ведь без этого у нас не будет никого движения вперед.

Я не смогу передать на бумаге, сколько сил, времени и энергии потребовалось заместителю Министра лесной промышленности В.А. Сентюшкину и представителю концерна «Серибо» А. Перье, который лично ходил по коридорам Министерства финансов и других Министерств Правительства СССР и РСФСР для быстрейшего решения вопроса о регистрации предприятия. Поверьте, очень много. Наверное, у них будет время, и они

сами напишут воспоминания о том, как строилось СП «Европейская мебельная компания». Как бы то ни было, распоряжением Совета Министров РСФСР №323 от 19 апреля 1991 года, в городе Балаково Саратовской области было создано совместное предприятие и «Европейская мебельная компания», зарегистрированное Министерством финансов РСФСР.

Самый главный вопрос при организации любого мероприятия – это вопрос денежный. Учредителями СП «ЕМК» являлись: ПМО «Саратовмебель» - 53,825% (10 491 300 руб., 10 773 512 экю), Экспортлес - 5,185% (1 480 600 руб.), Промстройбанк - 10,742% (7 000 000 руб.), французские банки - 10,297% (2 940 500 экю), Серибо - 19,951% (2 579 192 руб. и 3 118 342 экю). Был определен размер уставного фонда, в котором доля советской части составляла - 69,75%, французской стороны – 30,25%. В том числе «Саратовмебели» - 53,8% или 35,1 млн. рублей, из них доля в валюте 8,2 млн. рублей. Стоит ли говорить, у объединения, конечно, не было таких денег. Этот вопрос был главным при обсуждении участия «Саратовмебель» в этом проекте. Это хорошо понимал Владислав Алексеевич Сентюшкин, оказывая помощь в выделении объединению «Саратовмебель» из фонда Министерства 8 млн. долларов, с последующим возвратом этой суммы (но возвращать ничего не пришлось, так как ко времени выплаты долга уже не существовало союзного Министерства). Но и этой валюты было недостаточно для вклада в уставной капитал, поэтому для решения этого вопроса было принято постановление Правительства (также при содействии Сентюшкина) о реализации лесных материалов на экспорт, выручка от которой должна была пойти в уставной капитал компании. В то время в Красноярском крае у объединения «Саратовмебель» был свой Кетский леспромхоз, так что продукция для поставок на экспорт была. Саратовский областной совет народных депутатов разрешил нам

осуществлять в 1991-1993 годах поставку на экспорт лесопродукции на общую сумму 100 млн. французских франков, не взимая налог с валютной выручки. Для вклада в уставной капитал «Саратовмебели» нужно было еще более 10 млн. рублей. Я должен сказать, что в городе Саратове и области нашлось много руководителей организаций и предприятий, поверивших в будущее перспективного предприятия.

Одним из них был председатель Правления «Экономбанк» Александр Викторович Суслов. Настоящий профессионал, финансист до мозга костей, пользующийся огромным авторитетом не только среди банкиров. А самое главное, он всегда был открыт новому и не боялся вызова времени. Пришел к нему с просьбой о помощи, рассказал, что собой представляет СП «ЕМК», что оно даст области. Я попросил его участвовать в этом проекте в качестве соучредителя ЕМК и перечислить 5 млн. рублей. Убеждать долго А.В. Суслова не пришлось. Он в течение недели перечислил эти 5 млн. рублей. Сразу же был подготовлен договор между «Экономбанком» и ПМО «Саратовмебель», где прописано, для каких целей перечисляются эти деньги. До сих пор чувствую свою вину перед А.В. Сусловым – это учредительство ему особой прибыли не принесло, но благодаря деньгам «Экономбанка» вопрос о финансировании строительства компании был решен. «Промстройбанк СССР» выдал нам кредит в 50 млн. рублей под пять процентов годовых и, хотя финансовые вопросы решались долго и сложно, в итоге необходимое количество денег собрать все же удалось. 27 февраля 1992 года был внесен первый взнос в уставной капитал, оплаченный всеми учредителями и с этого же дня года проект вступил в строй. В мае 1992 года в Париже в присутствии А.И. Максакова был подписан график производства работ. Строительство ЕМК началось.

ПЕРВЫЙ ДИРЕКТОР

Совместная разработка проекта французскими и российскими инженерами позволила запроектировать технологический процесс, отвечающий современным западным требованиям и адаптированный к российским условиям. Внутренние производители в то время не могли бы составить конкуренцию ЕМК в силу низкого качества и бедности ассортимента, а импортного производителя на российском рынке отличали высокие цены при умеренном качестве. Мы предлагали возможность выпуска качественной продукции в 2-3 раза дешевле импортного аналога. Такая уверенность основывалась на оснащении будущего мебельного производства новейшим импортным оборудованием, подобного которому в нашей стране еще не было. Скорейшему же осуществлению «амбициозных» планов мешали бюрократические препоны. Вообще, весь процесс оформления документов мог тянуться бесконечно, если бы не помочь первого заместителя председателя облисполкома Г.П. Разжигаева. Геннадий Павлович – талантливый руководитель, человек со своим мнением, не всегда совпадающим с общепринятым, но всегда авторитетным среди советских партийных работников и простых тружеников области. Он ближе к «заводской трубе», чем к политике, хотя много лет проработал на руководящей партийной работе, много внимания уделял социальным вопросам развития области, занимался строительством больших промышленных предприятий в городе Балаково. Это он помог мне относительно быстро (по российским меркам) подписать все бумаги, когда требовалось провести бесчисленные технико-экономические, инженерные, энергетические, тепловые согласования. Не скажу, что он предложил помочь с корыстной



Г.П. Разжигаев

целью, но не без собственного интереса. Дело в том, что Г.П. Разжигаев, обратился ко мне с неожиданным предложением: ему самому хотелось бы возглавить это предприятие. Я, конечно, подумал сначала, что это шутка, ведь Геннадий Павлович занимал очень высокий пост. Получалось, что он желал сменить вполне комфортное и спокойное кресло партийного чиновника высокого ранга на должность, требующую немалого напряжения, сил и здоровья, при которой нервотрепки избежать никак не удастся. Конечно, генеральный директор предприятия – это фигура крупная, но в его случае это можно было считать понижением. Разжигаев заявил, что говорит он вполне серьезно, что он всю свою жизнь проработал на производстве и, хотя на партийной работе был много лет, свое положение воспринимает как бремя, от которого хочется поскорее избавиться и приступить к настоящей, «живой» работе. Странно все это было слышать в то время, когда для многих должность первого заместителя председателя облисполкома была верхом желания, но и внушало уважение. Я, конечно, тут за него ухватился: «Если говоришь серьезно – докажи, посодействуй согласованию». Он приглашает всех руководителей, от которых зависело, будет строиться мебельное предприятие или нет, и буквально начал отчитывать их как мальчишек: «Что же вы, товарищи, делаете? Впервые в России строится совместное предприятие, подобного которому еще нет. Почему тормозите?! Предприятие останется у нас, прибыль будет давать нам!». «Надавил» авторитетом – те согласовали, предъявив минимальные требования: заменить шпалы, часть трубо- и газопровода и т.п. Совсем безвозмездно руководители ведомств ведь не могли дать свое согласие. И все-таки ни в какие сравнения не шли эти «мелочи» с требованием построить здание нового вокзала или электроподстанцию. И В. Белов тогда быстро все подписал. В этом плане помощь Г.П. Разжигаева была колоссальнойнейшей.

Я считаю, что сегодня могу озвучить еще одну причину бюрократических проволочек: чиновники сознательно тормозили продвижение предприятия. В советское время, знаменитое плановой экономикой, мебель поступала в сеть государственных магазинов по разнарядке. Как правило, это была мебель отечественных производителей известного ассортимента, качества и дизайна. Импортная мебель поставлялась в Россию по внешнеторговым договорам. При этом фирмы и страны, с которыми можно было эти договора заключать, определялись высшими чиновниками, исходя из внешнеполитической ситуации. У советского человека создавалось впечатление, что, кроме Союза, мебель производят только Югославия, Чехословакия и Финляндия, ну, может еще Италия. Естественно, чиновники имели, как сейчас говорят, «откат», и деньги были не малые. А что такое свое предприятие, выпускающее мебель, ничем не уступающую по качеству и разнообразию ассортимента зарубежной? Это прекращение стабильного поступления взяток, к которым все, ох, как привыкли.

Так и приходилось мне, в то время представителю главного учредителя, обезжать всевозможные инстанции, а самим объединением «Саратовмебель» мне и заниматься было некогда. Все пришлось переложить на заместителей. К тому времени все мебельные предприятия, входящие в объединение, работали стабильно, но все равно меня беспокоило то, что я вынужден был почти забросить «Саратовмебель». Мне уже поступали предложения с тем, чтобы возглавить будущее предприятие, коль скоро уж и так мне приходилось столько времени отдавать СП «Европейская мебельная компания». Но на этот шаг я все не мог решиться. Несмотря на горячее стремление мое, В.А. Сентюшкина, французской стороны в том, чтобы предприятие было построено, произойдет это или нет – еще не было окончательно понятно. И тут вовремя подоспело предложение от Разжигаева, я передал его Сентюшкину, тот воспринял его очень хорошо, и с

1 сентября 1991 года на должность генерального директора СП «Европейская мебельная компания» Советом директоров был утвержден Г.П. Разжигаев.

Наиболее ярко проявлялись его организаторский талант и инженерные способности в начальный период строительства СП «ЕМК». Геннадий Павлович активно начал заниматься продвижением проекта. Очень много сложных вопросов он сумел решить за тот короткий срок, который он проработал генеральным директором СП «ЕМК». Одним из главных вопросов было кадровое решение. Большого штата, естественно, не нужно было, рядом должны были быть верные, ответственные и честные люди. Он привел с собой двоих основных специалистов, которые стали «фундаментом» будущего коллектива ЕМК и которые начинали с решения вопросов строительства и бухучета. В первую очередь – это заместитель генерального директора по строительству Г.С. Киреев. Геннадий Сергеевич действительно создан для производства. Он отлично владеет всеми процессами строительного производства: сети, монтаж, работа смежников. Четко знает, как довести объект до сдачи в эксплуатацию.

Он непрекаемый авторитет для рабочих, бригадиров, мастеров. В технических вопросах последнее слово всегда за ним. Геннадий Сергеевич – творчески мыслящий инженер-строитель. Он внес в строительство ЕМК много ценных советов и предложений, дающих большой экономический эффект. Неслучайно по завершению строительства ЕМК Указом Президента России ему было присвоено звание «Заслуженный строитель России».

Второй «человек Разжигаева» - главный бухгалтер Раиса Ивановна Алек-



Г.С. Киреев



R.I. Алексеева

сеева. Практически с первого дня и по сей день она трудится на ЕМК: сначала в СП, затем в ЗАО, ООО и, наконец, сегодня Раиса Ивановна занимает должность заместителя главного бухгалтера ОАО «Мебельная компания «Шатура», одной из производственных площадок которого является ЕМК. Раиса Ивановна женщина смелая, решительная, умеет поставить на место любого нерадивого работника. Она и с вышестоящим начальством в обращении держится смело, независимо, на все вопросы отвечает четко, со знанием дела, никогда ни перед кем не заискивает. Однако в обычной, непроизводственной жизни, она обычная миловидная женщина, только на ее лице выделяются почему-то постоянно смеющиеся глаза, как бы говорящие: «А на производстве этого не увидите». После завершения строительства Р.И. Алексеева была награждена медалью Ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

К моему глубокому сожалению, Геннадий Петрович Разжигаев пробыл генеральным директором всего несколько месяцев. Он скоропостижно скончался 21 мая 1992 года от кровоизлияния в мозг. Его последний день мы провели, работая вместе с французами над проектно-сметной документацией. Ничего не предвещало беды, Геннадий Павлович выглядел вполне здоровым. Вечером он с Геннадием Сергеевичем поехал в гостиницу, я - домой в Саратов. А на утро Г.С. Киреев мне звонит: «Разжигаев умер». Как?! Что?! «Инсульт. В номере гостиницы он был один, не мог добраться до телефона, выйти, позвать на помощь». Его можно было спасти, и он многое еще мог сделать для ЕМК.

Тут встал вопрос, кто будет исполняющим обязанности генерального директора. Пока только «И.О.». Спрашивают у меня, как у главного учредителя: Г.С. Киреева, или Б.В. Максимова. Я выступил за Киреева, так

как посчитал, что именно Геннадий Сергеевич на тот момент больше подходил для этой роли. Так и решил Совет директоров.

7 сентября 1992 года состоялось знаменательное событие – закладка первого камня в основание строительства «Европейской мебельной компании». Происходило это на строительной площадке в городе Балаково в присутствии посла Франции, представителей государственных и местных властей, французской администрации, всех финансовых кредиторов и учредителей совместного предприятия.

Более двух с половиной лет Г.С. Киреев исполнял обязанности генерального директора СП «ЕМК». Он хороший строитель, но он не мог решать все те вопросы, которые приходилось решать до этого мне: хождение по различным инстанциям, выбивание денег на продолжение строительства. Я уже от всего этого как-то начал отходить. Геннадию Сергеевичу дадут денег – он строит, нет –стройка ждет денег, сырья, материалов. Владиславу Алексеевичу Сентюшкину пришлось возложить на себя все обязанности по согласованию и поиску учредителей. Но долго так продолжаться не могло.

Совет директоров вновь обратился ко мне с предложением занять пост генерального директора. На этот раз я дал согласие – очень уж многое было связано теперь в моей жизни с ЕМК, контракт, связывающий меня с объединением «Саратовмебель» пришлось прервать. Я храню письмо, полученное мною от Андре Первье, где он говорит, что «ты, наконец-то после просьб, растянувшихся на месяцы и годы, согласился на должность генерального директора... Я полагаюсь на твою личную поддержку и на твое согласие во всех действиях, которые должны быть осуществлены, а также на твою силу убеждения, чтобы уговорить участников проекта, в основном местных акционеров и главу администрации Саратовской области, подписать комплект документов, запрошенных ЕБРР. Это на-

*ша последняя попытка и она должна увенчаться успехом, так как мы не можем поступить по-другому». Казалось, обычное письмо с поздравлением, но в какой-то степени напоминает план боевых действий, которые должны развернуться в скором времени и с новой силой. Особенno знаменательна подпись: «*Мужайся, я обнимаю тебя. А. Перье*». В начале 1995 года я был официально назначен генеральным директором ЕМК. Чтобы проиллюстрировать ситуацию, которая сложилась на тот момент, я хочу привести выдержки из конфиденциальной служебной записки, направленной председателю Совета директоров В.А. Сентюшкину. «*На данный момент картотека превышает 200 млн. руб. с учетом срочных платежей в бюджет. Кроме того, основной долг по краткосрочному кредиту в сумме около 1 млн. рублей стал срочным 20 февраля с.г. (1995г.). «Экономбанк» имеет право предъявить все эти обязательства к нашему валютному счету в Международном Московском банке, полностью блокируя таким образом нашу финансовую деятельность. Наш прогноз затрат до конца февраля 1995 года, к сожалению, подтвердился и после платежей, связанных с функционированием (телефон, аренда помещений) и зарплаты за февраль, «ЕМК» станет неплатежеспособной... Необходимо проинформировать кадры о положении и возможно целесообразно принять связанные с этим решения и освободить персонал от обязательств при «ЕМК».**

Приостановку функционирования предприятия осуществить несложно, а вот возобновление его деятельности - это долгий и сложный процесс, который неизбежно приведет к потерям не только времени, но и к серьезным финансовым, кадровым, организационным последствиям, а также к полной потере имиджа. Итак, битва за ЕМК продолжалась.

НАЧАЛО СТРОИТЕЛЬСТВА

Проектирование объектов ЕМК было поручено институту «Гипроревпром», главный инженер проекта - Александр Францевич Нейман. Его группа находилась прямо на стройплощадке и работала что называется «с листа». Что это была за необходимость, работать в таких экстремальных условиях? Казалось бы, существует типовой проект строительства, разработанный еще в те годы,

когда планировалось заложить мебельную фабрику на Украине в городе Снятин. По сути да, но требовалась тщательная переработка типового проекта для конкретных географических условий балаковского района.



Времени на это не было, так как А.И. Максаков «подпирал» - у него свои сроки. Проектировщики едва успевали сдавать документацию на фундамент - строители приступали к фундаменту, на конструкции - он делает конструкции.

Много было неувязок, но они быстро устраивались и вместе с Г.С. Киреевым разработчики проекта вносили необходимые корректизы. Потом

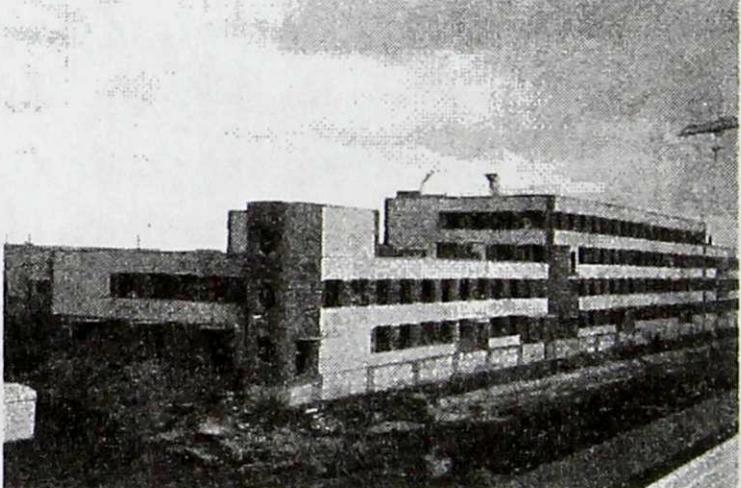
проект был готов целиком и даже в нескольких вариантах. К октябрю 1994 года, когда дефицит инвестиций все же вынудил строителей нарушить сроки возведения ЕМК, Гипроревпром разработал целых три варианта пускового комплекса. По одному из них, например, предусматривалось поступление на площадку уже готовых деталей из ДСП, облицованных по пластям и кромкам. Принят этот проект не был, но серьезно рассматривались следующие два, идентичные по технологическому циклу, но различающиеся лишь объемами производства. По одному из вариантов планировался выпуск всего трех мебельных наборов из привозной ЛДСП. В состав такого комплекса вошли бы только часть главного корпуса, часть административно-бытового корпуса (АБК) со столовой и соружения вспомогательного производства.

Конечный проект включал в

себя здание в 8 га, где под одной крышей размещались:

производство ДСП, цех по производству мебели из ДСП, облицованной синтетическим, а также натуральным шпоном,

цех изготовления мебели из



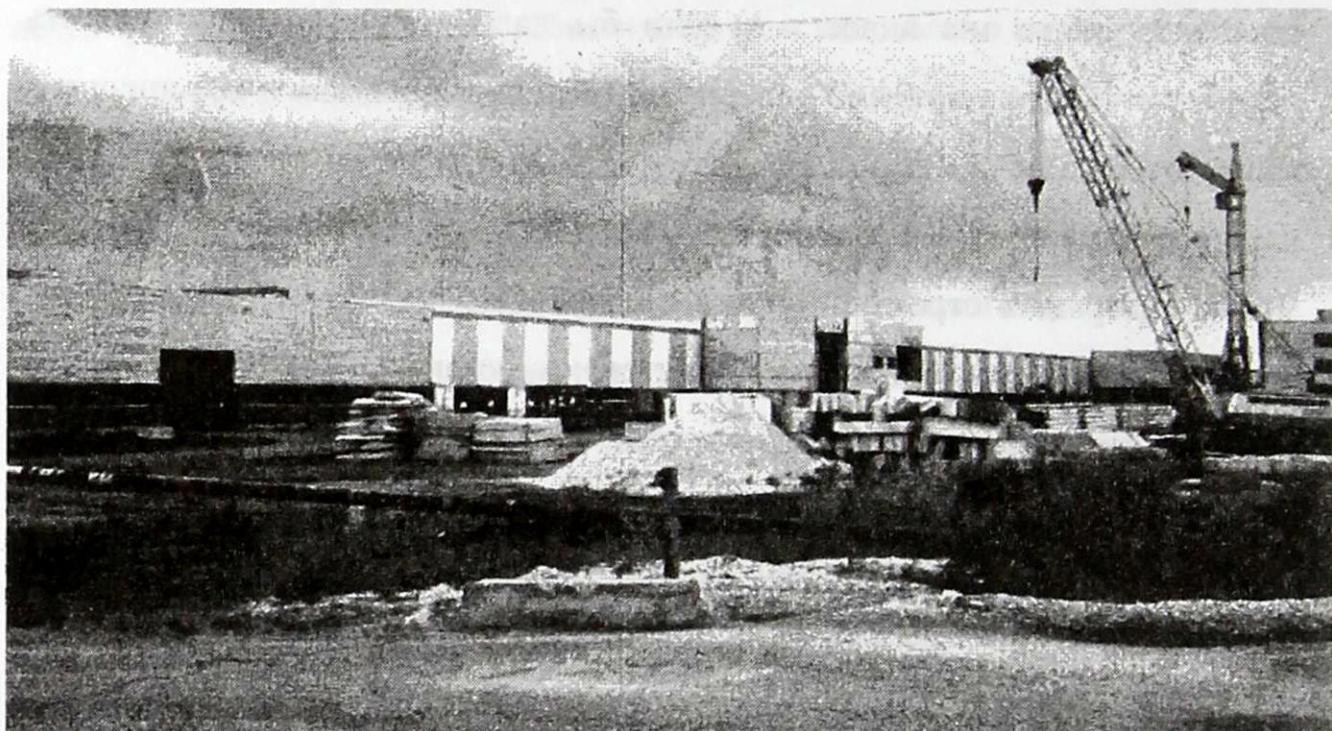
Административно-бытовой корпус (1994)

массива, цех по отделке мебельных щитов лаками, цех сборки и упаковки мебели, СГП. А также административный корпус, РМЦ, гараж с очистными сооружениями, компрессорная, пожарное депо, резервуары запаса питьевой и производственно-противопожарной воды, водоподготовительные установки, канализационная насосная станция, котельная с дымовой трубой и другие сооружения. Когда уже построили каркас, а деньги в очередной раз закончились, французы стали настаивать на том, чтобы законсервировать стройку: «Не можем мы больше нести у вас

убытки». Мы с Сентюшкиным говорим: «Нет, мы будем строить». Фактически, из всего Совета директоров на продолжении строительства настаивали только мы вдвое. А если бы дали согласие приостановить стройку – то, что уже было построено, растащили бы, как и все предприятия, которые не работали. В лучшем случае в главном корпусе сделали какой-нибудь торговый центр.

Чтобы завершить строительство, я и Владислав Алексеевич прошли, наверное, тысячи километров по ministerским коридорам, побывали в сотне кабинетов. Редко, где нас встречали радушно и с пониманием. Были такие чиновники, которые пытались даже завести на нас с Сентюшкиным уголовное дело. «За нецелевое использование средств» хотел привлечь нас Л.А. Воронин, первый заместитель председателя Совета Министров, возглавляемого Н.И. Рыжковым. С позиции чиновника мы тогда действительно «провинились». Взгляните сегодня на металлический корпус цеха по производству мебели (это 6 га под одной крышей!) – прошло уже более десяти лет, а он выглядит так, как будто его только что собрали. Так вот, этот корпус должны были заказывать на советских заводах, а я и Сентюшкин настаивали на приобретении всей конструкции во Франции. Конечно, стоимость работ на порядок выше, за что мне и пришлось оправдываться перед Ворониным, как перед судьей. «Вы представляете, – говорил я ему, – сколько придется ждать нам, когда наш заказ выполнят?». А он мне: «Ну и что?». «Вы знаете, что французы поставляют вместе с металлическими щитами и вентиляцией еще и кабельную продукцию? И сами монтируют? А где я возьму кабели? А вы знаете, сколько пройдет времени?». Вроде согласился. Так вот, предприятие, которое изготавливало эти конструкции, уложилось за.... десять дней! Сплавили их на барже «река-море» и смонтировали за несколько недель! Вот он, «загнивающий» капитализм. А что бы мы делали со своими конструкциями? Их и

сейчас-то нет, а тогда и подавно не было. И может мы их никогда бы не получили, и фабрику не построили.



Главный корпус (1994 г.)

Строительство велось под неусыпным вниманием представителей концерна «Серибо» и французским специалистам приходилось жить у нас подолгу. Для них старались создать европейский комфорт. Селили их не в городской гостинице, а в квартирах одного из новых домов, превращенных в гостиничный комплекс и в отдельном жилом доме. Жили одновременно сначала по 6-8 человек, а к концу строительства уже меньше, 1-2 человека. Нам хотелось, чтобы приезжие чувствовали себя как дома. Специально нанятые люди готовили им завтрак, обед, ужин каждый день. Поначалу наши повара не были в курсе их гастрономических предпочтений, но в целом наша национальная кухня им нравилась. То, что точно им было не по вкусу – это традиционные русские салаты, где всего побольше и вперемешку.

Там, где иностранцы, без «толмачей» никак не обойтись. Из четырех переводчиков с французского двое (Галина Свинцова и Ирина Зивьева) ра-

ботали в офисе, а Елена Кузнецова и Сергей Шанин на стройплощадке. В жару и мороз. С утра и до вечера. Приходили в 8 утра на работу, и все восемь часов на улице. Зимой в строительный вагончик забегут – погреются и опять на объект. Летом на крыше, на самом солнцепёке градусник зашкаливал за 50⁰С! Всем переводчикам пришлось язык подучить – необходимо было знать строительные термины, а потом очередь дошла и до деревообрабатывающего оборудования. Французы очень обязательные люди, контролировали ведение строительства буквально до мелочей. Начали крыть крышу – на самой верхотуре по узкой балке идут французы, за ними наши строители и следом переводчики. Везде были со своими «подопечными»: русский монтажник собирается гайки закручивать – француз за ним и переводчик следом. Сейчас им, наверное, страшно вспоминать столь экстремальные условия труда, а тогда ходили по балкам и на технику безопасности не очень внимание обращали.

Все переводчики прекрасно освоили разговорную французскую речь, но и иностранцы быстро осваивали русский язык. А любимым словом у них было «завтрак». Русские их частенько завтраками «кормили». Ну а в общем, когда встречаются два настоящих профессионала-строителя – языкового барьера не существуют: общаются «на пальцах», даже помочь переводчику не требуется».

Когда в главном корпусе началась наладка оборудования - французского, итальянского, немецкого - собралась вся когорта зарубежных специалистов. Вокруг – импульсивные итальянцы, испанцы, и уже почти родные нам французы, и степенные немцы. Разноголосица! И нашим переводчикам работы хватало, еще и со стороны приглашали помощников.

В начале строительства «Европейской мебельной компании» казалось, что главное деньги найти, начать производить мебель и в положенные сроки мы легко рассчитаемся со всеми долгами. Мы не могли предвидеть,

с какой скоростью будут обесцениваться деньги, найденные нами с таким трудом. Восемь миллионов долларов, выделенные нам Министерством лесной промышленности СССР, были заморожены во Внешэкономбанке, валюта, вырученная от продаж лесных материалов - тоже. Цены взлетели до астрономических отметок и у ПМО «Саратовмебель» опять не осталось средств для накопления уставного капитала. К тому же началась приватизация предприятий и в самом объединении «Саратовмебель» практически все предприятия получили самостоятельность. В ПМО «Саратовмебель» остались Лесокомбинат и другие вспомогательные цеха и участки. В этой сложнейшей ситуации концерн «Серибо» и лично господин Андре Перье, а также В.А. Сентюшкин, сделали все для того, чтобы стройка не остановилась. Руководством французских банков - учредителей ЕМК - было принято беспрецедентное решение в практике французских банков: выделение через Внешэкономбанк кредита объединению «Саратовмебель» в размере 42 млн. франков. Но нужны были средства и в рублевом эквиваленте. Сметная стоимость строительно-монтажных работ в начале проектирования и строительства составляла 150 млн. рублей и эти деньги были даны «Промстройбанком». Уже к концу 1991 года эти деньги превратились в пыль. Сметная стоимость к этому времени составляла уже около 250 млн. рублей, а впоследствии она превратилась в 1 млрд. рублей! Деньги нужно было изыскать по-новому или опустить руки и заморозить все строительство. Французские коллеги предлагали решиться на этот шаг до лучших времен, но Владислав Алексеевич и я настояли на продолжении строительства. И строительство продолжалось, но только... без денег.

Можно сказать про предприятие, что оно «родилось под счастливой звездой»? Может кто-то и поморщится от избитого штампа, но это действительно так. На протяжении всего существования ЕМК обстоятельства

складывались в пользу предприятия: находились руководители финансовых учреждений, промышленных предприятий, которые верили в будущее мебельной фабрики, понимали, что такой проект не может быть заброшен несмотря ни на какие экономические трудности.

Один из них генеральный директор ООО «СаратовГЭСстрой», Александр Иванович Максаков. Это незаурядная личность среди строителей Саратовской области. Строители, в отличие от других профессий, оставляют после себя заметный след. Это заводы, фабрики, жилые дома. Вот и Александр Иванович оставил о себе память в Балакове: почти все, что соружено в этом городе, построено его коллективом. Он принял самое активное участие в строительстве ЕМК, начиная от отвода земли, и заканчивая сдачей предприятия в строй. А.И. Максаков частенько бубнил, что «ноги его на стройке не будет, пока не начнется нормальное, цивилизованное финансовое обеспечение строительства», отказывался верить, что такой проект по-прежнему будут держать «на голодном пайке», полагал, что вот-вот и дадут деньги. Но ситуация практически не менялась, а на стройку он все-таки ходил: в выходные, когда его никто не мог встретить, так что он всегда был в курсе возведения корпусов будущего мебельного производства, и не только по докладу своих заместителей.

Объект строился в очень трудное для страны время (1992-1997гг.), когда совершенно не было денег на оплату выполненных работ. А Максаков верил в этот проект, что деньги все равно будут, «ведь не может быть, чтобы такое предприятие не достроили». Но денег было очень мало, в основном мы рассчитывались с «СаратовГЭСстрой» материалами, которые получали от предприятий-должников Газпрома по зачету за использованный газ, которые не имели возможности рассчитаться с Газпромом, нашим очередным учредителем, деньгами.

«Как это строить по взаимозачетам?» – часто спрашивали у меня французы. Но я тому времени уже поднаторел в принципах рыночной экономики, и отвечал: «Платите деньги, приглашайте – я вам лекции прочту, как



Оборудование складировали на открытой площадке

это все делается». Так вот, возьмем для примера Газпром. Тогда наличных денег вообще не было в стране – всего примерно 13% от общей массы, что была необходима. Газом пользовались все производители и промышленных, и продовольственных товаров, а денег за него не платили – не было. Газпрому колбасу и цемент не нужно, ему надо деньги, а ему не платят. О привлечении Газпрома в качестве учредителя можно целую книгу написать, сколько этих похождений было по высотным зданиям в Москве. Познакомили меня с интереснейшим человеком, генеральным директором дочернего предприятия РАО "Газпром" «Югтрансгаз» Владимиром Яковлевичем Чумаковым. Владимиру Яковлевичу мы рассказали о строительстве большого мебельного предприятия, с какими трудностями мы столкнулись. Он и сам хорошо знал о ситуации в стране, единственное, он не мог понять нас, зачем в такое время что-то строить, когда

почти все в стране разворовывается и продается. Но я объяснил ему, что строительство началось в советское время, когда были решены все вопросы по финансированию. Работы подходят к концу, уже поступило оборудование почти на 60 млн. долларов США от различных европейских производителей и на приобретение которого нам был выдан кредит Внешэкономбанком под гарантии Правительства СССР. Владимир Яковлевич, которого я сагитировал все-таки стать учредителем ЕМК, выторговав минимальную сумму взноса, говорил мне: «Хитрый ты, Геннадий Дмитриевич. Я тебя прекрасно понимаю: коготок увяз - всей птичке пропасть». Только благодаря пониманию значения этого проекта для области со стороны генерального директора и нашего настырного желания иметь в составе «Югтрангаз» акционеров, затем увенчалась успехом. Решением Совета директоров ЕМК АО «Югтрансгаз» стал учредителем предприятия с начальным уставным капиталом всего 1 млн. рублей, а это десятые доли процента. Но к пуску предприятия доля АО «Югтрансгаз» в уставном капитале составляла уже более 28%. Это был самый главный акционер ЕМК, одним из основных учредителей Европейской мебельной компании, вкладывая все больше и больше в ее строительство. Собственно, вкладывать ему приходилось не живые деньги, а средства своих должников.

Например, Чумаков мне говорит: «Вот есть цементный завод, он нам столько-то должен. Тебе цемент нужен? Забирай!». Составляется договор по взаимозачету трое: Газпром, ЕМК и цементный завод. И всем вроде хорошо – цементный не должен Газпрому, мы имеем достаточно материала для строительства, купить который все равно не на что, ну, а Газпром... Газпром получит свою часть прибыли в будущем. Дальше по тому же сценарию - и стройматериалами мы были обеспечены. Но были и такие предприятия, должники Газпрома, которые выпускали то, что нам

в принципе не нужно было. Это, прежде всего, компании, специализирующиеся на выпуске продуктов питания.

Но и для этой продукции мы находили применение - вместо зарплаты с рабочими рассчитывались продовольственными товарами. Сделать это было теоретически не сложно. Берешь цемент, едешь на Рыбкомбинат, меняешь цемент на консервы. У меня в кабинете в холодильнике была целая «выставка достижений народного хозяйства» времен перестройки. В нем стояли образцы продукции: рыбные консервы, тушенка, сгущенка, подсолнечное масло. Подрядчики выбирали то, чем они могут расплатиться с рабочими. Занимался взаимозачетами мой заместитель Борис Викторович Максимов, искалесил, наверное, всю страну. В общем-то, в то время такое положение вещей никого не удивляло, да и магазинах были все равно пустые полки, и на деньги, пусть бы даже они были, купить было нечего. Я говорил, что теоретически бартер – это просто. На самом деле это не нормальная ситуация, когда руководители вынуждены заниматься обменом гвоздей на тушенку, тушенку на кур, а куриц на трубы, чтобы иметь возможность строить.



Б.В. Максимов



Н.Д. Подмогильная

Судьба меня свела с еще одним замечательным человеком - генеральным директором предприятия «Интаура» Натальей Даниловной Подмогильной. Очень внимательно выслушала меня обо всех бедах и проблемах строительства, но самое главное, она поняла роль и значение этого предприятия для области и всей страны. Наталья Даниловна всеми силами помогала нам. Это умнейшая женщина умела найти подход к любому чи-

новнику и убедить его в необходимости решения того или иного вопроса. Иногда ситуация складывалась так, что дух захватывало. Один год мы вообще жили без денег, а строительство двигалось вперед. Почему? Наталья Даниловна Подмогильная помогла мне склонить к сотрудничеству Владимира Евстафьевича Родионова, генерального директора ООО «Волганефть».

И здесь проявилось то самое везение, которое сопровождало ЕМК все эти годы. В надежде на будущую прибыль, «Волганефть» в течение года бесплатно поставляли «Саратовгэсстрою» солярку и бензин. Товар это ходовой, поменять его на стройматериалы легко. Кстати, в то время за два вагона солярки (практически даром!) мы умудрились купить небольшой трехэтажный дом, правда, в аварийном состоянии. Но, отремонтировав его, мы смогли использовать это здание как гостиницу для французских специалистов – европейцы в бытовом плане более щепетильные, в обычных квартирах они жить не соглашались, им бы коттеджи. Строить еще и комфортабельное жилье было слишком накладно для вечно страдающего от нехватки денег предприятия. А так мы смогли предоставить французам вполне цивилизованные условия на время их пребывания в Балакове, нечто среднее между квартирой и коттеджем, с личным поваром и горничными. Европа!

А что же «Волганефть»? Поняв, что обещанных дивидендов ждать еще ох, как долго, саратовский олигарх, владелец «Волганефти», сети собственных магазинов и баскетбольной команды «Автодор» и т.д., и т.п. Владимир Родионов обещал просто... сжечь «всю эту вашу фабрику». Шутки шутками, но, узнав впоследствии о его крутом нраве, невольно подумал, что кто его знает, как бы он поступил, не выкупил его акции «ЮГтрансгаз».

Здорово помог нам и завод им. Ленина, который снабжал строителей Максакова болтами, гайками, строительной сеткой, фурнитурой, который также стал нашим учредителем. Вот так, всем миром и строили. Спасала надежда на то, что весь бардак и разруха в стране когда-то должны закончиться и в России наступит порядок.

НОВЫЕ УЧРЕДИТЕЛИ И ПОДДЕРЖКА ПРАВИТЕЛЬСТВА

Вы уже поняли, что количество учредителей ЕМК постоянно менялось. В 1994-1996 г.г. они просто множились. Главные учредители не желали увеличивать взносы и сознательно шли на то, чтобы число акционеров росло, уменьшая тем самым в перспективе их прибыль: лучше синица в руке... Так хитростью, где-то что-то преувеличивая, что-то замалчивая, что-то приукрашивая, с трудом, но удавалось привлекать новых желающих помочь строительству фабрики. Взаимозачеты – это конечно выход, но временный. Нам нужны были живые деньги, а для этого необходимо было искать новых учредителей.

На приобретение оборудования был выделен кредит 69 млн. экю семью французскими банками, которые стали учредителями, через Внешэкономбанк под гарантии правительства России, которое возглавлял тогда И. Силаев. Все современное технологическое оборудование и корпус основного здания комплектовал концерн «Серибо». Оборудование поступало из Франции, Италии, Германии, Финляндии и других стран.

Оплата проектирования объекта институтом «Гипроревпром» и строительство, монтаж и наладка оборудования в основном производились за счет взносов учредителей проекта. После длительных переговоров, убедительных и доходчивых разъяснений, акционером стало ГНК «Нафта Москва». Затем в акционерное общество в качестве учредителя вступил и

«Рослеспром», который внес в уставной капитал 8 млн. долларов США. Надо отдать должное Владиславу Алексеевичу Сентюшкину, который взял на себя переговоры и с Минфином, и с Минэкономики по поводу разблокировки счетов Минлеспрома во Внешэкономбанке.

И все-таки, до окончания строительства, на расчеты со строительными и монтажными организациями (а «живыми» деньгами мы платили только зарплату рабочим и ИТР), на пусконаладочные работы, проектные работы, а также на первоначальные оборотные средства нам не хватало порядка 10 млн. долларов США. Акционеры, которые могли бы увеличить свою долю дополнительным внесением денежных средств, категорически отказали. Это делалось, потому что они уже не верили в реальность этого проекта. Новых инвесторов мы тоже не могли найти. Уже подходило время гашения кредита, который был взят во Внешкомомбанке на приобретение оборудования. Поэтому был один выход – искать банк, который бы дал 10 млн. долларов.

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) - его штаб-квартира расположена в Лондоне - был создан в 1991 году для модернизации экономики стран Восточной Европы. ЕБРР осуществлял финансирование банков, предприятий и компаний, вкладывая средства как в новые производства, так и в действующие фирмы, помогал осуществлять приватизацию государственных компаний. Для нас сотрудничество с таким банком стало бы выходом из сложной ситуации. Нам удалось добиться «взаимности» ЕБРР, однако, как оказалось впоследствии сотрудничество с этим банком привнесло не только положительные моменты, но и много отрицательных, очень сильно повлиявших на судьбу молодого промышленного предприятия.

ЕМК у ЕБРР была одним из первых промышленных объектов, еще не был наработан опыт такого сотрудничества, поэтому требовалось пройти че-

рез целый набор согласований и уточнений. Сложность состояла и в том, что в стране с калейдоскопической скоростью менялась экономическая ситуация, а вместе с ней и законы. И к тому, и к другому надо было постоянно приспосабливаться. Европейский банк реконструкции и развития необходимым и обязательным условием поставил преобразование СП «ЕМК» в акционерное общество. Нам пришлось согласиться. В 1995 году ЕБРР вошел в состав акционеров ЗАО «Европейская мебельная компания», внес 6,3 млн. экю, благодаря чему мы получили возможность расчитаться с долгами со строителями.

Путь, пройденный нами совместно с этим банком до окончательного вступления в акционерное общество, был очень длинным (почти 2 года - с 1995 по 1997) и непростым. Флоранс Башлар-Бакал, ответственный банкир Европейского Банка Реконструкции и Развития была назначена куратором этого проекта, став членом Совета директоров ЕМК. Она как представитель банка обладала «Золотой акцией», поэтому как бы не голосовали все остальные члены Совета, как ОНА решала, так и было. Безусловно, Флоранс грамотный экономист и финансист, но она не имела представления о нюансах работы в постсоветском обществе, где принципы рыночной экономике еще не успели прижиться, не являлась специалистом мебельного производства. Так я «втихаря» (но не от Сентюшкина, с ним я все свои действия согласовывал) строил, она из-за этого мной была постоянно недовольна, хотя при встрече мы друг другу неизменно улыбались.

Вхождение ЕБРР в АО было очень сложным и трудным и заслуга в этом, прежде всего, заместителя генерального директора концерна «Серибо» А. Первье и председателя Совета директоров АО «ЕМК» В.А. Сен-



Andre Perre



Закладка первого камня



Строительство главного корпуса





ЕМК: вчера и сегодня

тошкина. Если бы не они, то не писать бы мне эту книгу, потому что не было бы сегодня тех прекрасных производственных мощностей Европейской мебельной компании. Андре Перье и Владислав Алексеевич Сентюшкин – это разные люди по своему социальному положению. Один – капиталист, гражданин развитого европейского государства, а другой – крупный чиновник великой страны Советов, России. Но у них было и много общего. Это, прежде всего, любовь к тому делу, которому они служили. Их отличали профессионализм, компетентность, настойчивость в достижении поставленной цели, уважение своих коллег и отзывчивость. Эти люди необычной примечательной силы, могучей энергетики с потрясающим чувством юмора. У меня с ними, особенно с Владиславом Алексеевичем, было полное понимание в решении всех вопросов строительства ЕМК. Мы осознавали, что дело наше кто-то мог назвать безнадежным, сродни авантюре, но, тем не менее, не падали духом. Наша уверенность, при отсутствии финансирования, основывалась на моральной и юридической поддержке Правительства России и Франции, на лояльном отношении концерна «Серибо», вступлении в акционеры ЕБРР, и, безусловно, на энтузиазме и сильном желании работников предприятия несмотря ни на что построить ЕМК.

Я уже писал о той роли, которую сыграл Председатель облисполкома Николай Павлович Гришин. Это он поддержал нас и обратился в Правительство России и Минпром СССР о согласии на строительства Европейской мебельной компании в Саратовской области. И дальше он оказывал великую помощь в решении вопросов, с которыми я к нему обращался. Поддерживал нас глава администрации области Юрий Васильевич Белых, представитель Президента России по Саратовской области Владимир Георгиевич Головачев, председатель Совета народных депутатов Н.С. Макаревич. К сожалению, в то время уже не все зависело от этих людей. Это

была пора перестройки, когда страну разворовывали и растаскивали, называя это «приватизацией». Да и между ветвями власти не было взаимопонимания и согласия. Каждый из них хотел нам помочь, но в той ситуации это было сделать не так-то просто. Я обратился к концерну «Серибо», чтобы они приняли наших руководителей области и организовали встречу на самом высоком уровне в Правительстве Франции. Безусловно, это делалось с согласия наших областных руководителей. И такой визит во Францию состоялся. В состав делегации вошли глава администрации области Ю.В. Белых и представитель Президента России В.Г. Головачев. Приняты мы были Министром финансов Франции, на этом приеме присутствовал представитель Президента Франции, представители семи



Г.Д. Гриченюк, Ю.М. Лужков, Д.М. Аяцков на ЕМК

французских банков и другие ответственные работники. Я должен сказать, что этот визит дал положительный результат. Администрацией области была оказана финансовая помощь, решались и другие вопросы. Особенно активно поддерживал нас губернатор области Д.Ф. Аяцков. Я хорошо помню, как после безуспешных попыток согласовать некоторые вопросы в Правительстве Саратовской области, встречая меня в коридорах правительского здания, Дмитрий Федорович, даже не глядя, подписывал все нужные мне бумаги. Губернатор не дал «заглохнуть» ни одной важной стройке в области. Школы и родильные дома, жилье и газопроводы – все находилось в поле зрения Дмитрия Федоровича. Не обделил своим вниманием губернатор области и ЕМК. Он прекрасно понимал перспективы мебельной фабрики, не отказывал в наших просьбах, заставляя своих подчиненных оперативно решать возникающие в ходе строительства вопросы. При оформлении кредита в Сбербанке Правительство области выступило гарантом, хотя это было в то время непростым делом. Он обращался лично к Президенту Б.Н. Ельцину о его поддержке в строительстве ЕМК. В 2003 году Д.Ф. Аяцков побывал на ЕМК и своими глазами увидел в действии то, за что ратовал в конце 90-х. Правительство Саратовской области тоже активно помогало нам: Министр промышленности и энергетики С. М. Лисовский, заместитель Министра В.Г. Желудков, начальник отдела Министерства Б.И. Ивашин и др. Фабрика стала объектом постоянных забот и для главы местной администрации А.И. Саурина. Не было дня, чтобы Алексей Иванович не интересовался состоянием дел на нашем предприятии. Такое внимание объясняется тем, что, во-первых, как я уже упоминал, он был связан в своей производственной деятельности с деревообработкой, являлся директором ДОЗа «Волжские зори», даже, в какой-то степени, стоял у истоков создания предприятия – помогал в поисках площадки для строительства. Сам А.И.

Саурин в то время, что он находился на посту мэра города, все равно оставался производственником до мозга костей и с огромным уважением относился к людям, которые пытаются что-то сделать, создать. Он не приобрел чиновничьи замашки, а методы управления производством он перенес на управление городским хозяйством. Да, он отличался крутым нравом, что многим не очень-то нравилось, но его методы работали! Прослушайте сегодня балаковцев, редко кто не вставит в разговоре: «А вот при Саурине такого бардака не было!».



В.Д. Сергиенко, П.И. Дороничев, А.И. Саурин, Г.Д. Гриченюк на ЕМК

Во-вторых, ему очень импонировало то, что ЕМК - это совместное предприятие. Держало «в тонусе» присутствие в городе французов, и он, на этой волне, даже пытался перевести аппарат администрации на европейские методы и формы работы. Был заключен партнерский договор с одним из парижских институтов, который занимался проблематикой муни-

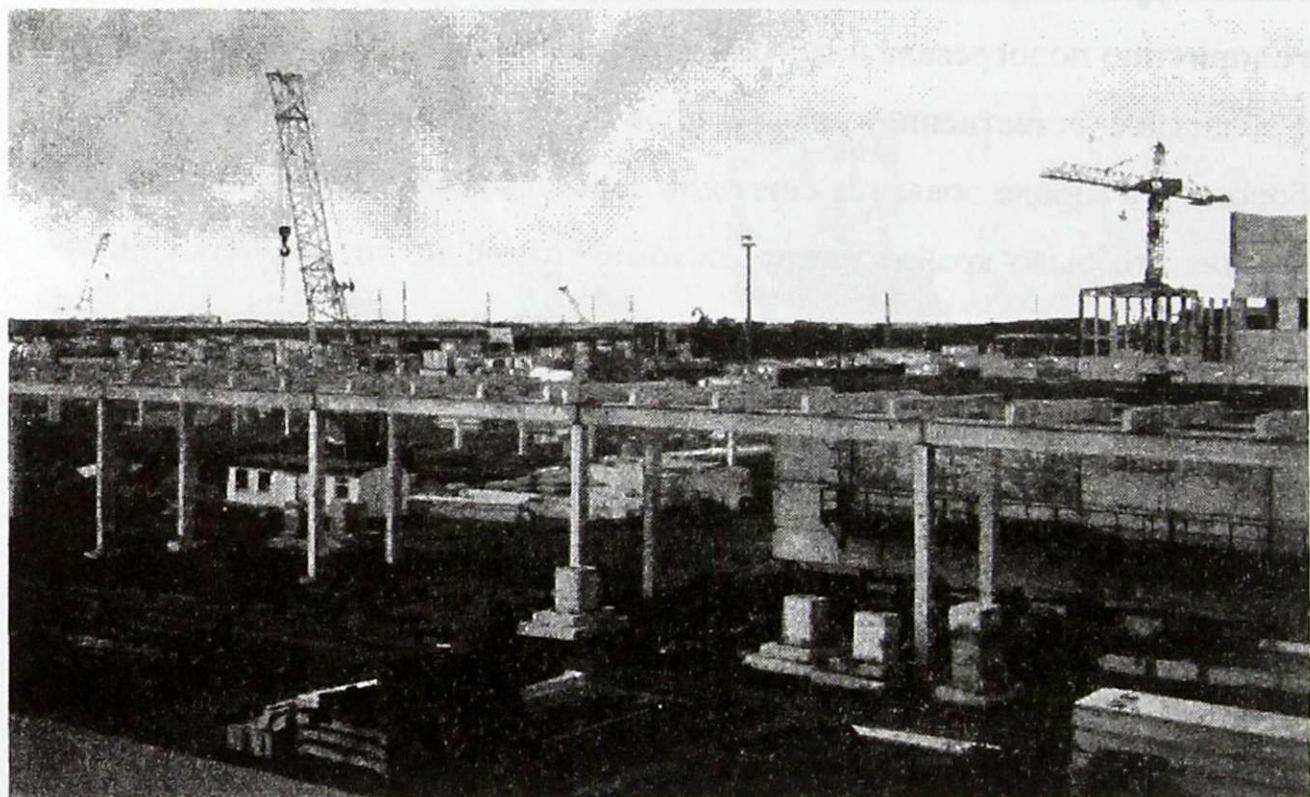
ципального управления. Все руководители ключевых звеньев управления, его замы, начальники управлений, председатели комитетов несколько раз выезжали во Францию. Там они перенимали опыт, который пытались на-садить в Балакове и районе. Судить о том, насколько удалось европейские методы управления внедрить на практике, я не берусь, но, во всяком слу-чае, это было то, что еще никогда не делалось в Балакове, абсолютно свежая струя, что, поневоле, заражало. В-третьих, интерес А.И. Саурина к предприятию подогревала налогооблагаемая база. Городское руководство (и областное, естественно) надеялось на то, что фабрика быстро наберет обороты и в городе появится еще один серьезный налогоплательщик. Для Саурина это было крайне важно, потому что он, на тот момент единст-венный в области сумел выделить средства для надбавок к зарплате бюджетникам, продвигал одновременно множество крупных проектов: строительство водного стадиона, здания нового вокзала и т.п. Кстати, это вызывало бурю возмущений у других «муниципалов» и в Правительстве области, Алексея Ивановича обвиняли в популизме. Поначалу наше предприятие не могло платить налоги в местный бюджет, вернее они вы-плачивались, но в «натуральной» форме – мебелью. Очень многие бюд-жетные учреждения (больницы, поликлиники, учебные заведения, дет-ские сады), сама администрация в то время решили проблемы с мебли-ровкой за счет ЕМК.

Ну, и последнее, почему Саурин был инициатором такой горячей под-держки ЕМК, это то, что мы с Алексеем Ивановичем очень уважали друг друга, были близки по духу, как люди, для которых главное – это дело, которому отдаешься целиком, без остатка.

Для меня честь хотя бы упомянуть людей, участвовавших в строительно-монтажных работах и подробно рассказать о работниках ЕМК, которые очень много сделали для становления предприятия. Особенно интересно

вспоминать о личностях, которые можно назвать знаковыми в судьбе мебельной фабрики. Более тысячи единиц запорной арматуры, сотни километров труб, электрических кабелей и проводов, тысячи тонн цемента, а также десятки единиц оборудования, каждый день поставлялись из России и стран СНГ.

Монтаж оборудования производило АО «Балаковское специализированное монтажное управление», генеральный директор Николай Иванович



Опоры под трубопроводы

Корсаков. Электромонтажные работы проводил АО «Гидроэлектромонтаж», начальник управления Олег Леонидович Мошинский. Десятки километров вентиляции протянули специалисты «Волгопромвентилиции», начальник управления Владимир Анатольевич Караушев. Более тысячи единиц запорной арматуры, тепловых узлов и другой автоматики установили специалисты «Волгоэнергомонтаж», генеральный директор Юрий Николаевич Геращенко. Более сотни километров труб систем пожаротушения смонтировали рабочие «Спецавтоматики», директор Александр

Николаевич Колжиков. Это все классные специалисты, которые прошли хорошую школу на БАЭС и других заводах (стройках) Балакова. Хотелось бы сказать большое спасибо Сергею Ивановичу Кирееву, генеральному директору АО «Волгосантехмонтаж», Николаю Онуфриевичу Гайдамака, директору ТОО «Вимакс связь» за их большой вклад в строительство ЕМК. Много теплых слов заслуживает генеральный директор ОАО «Саратов ГЭСстрой» Васильев Владимир Алексеевич, который продолжил строительство, начатое А.И. Максаковым, и довел его до конца.

СТАНОВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВА

В период пуско-наладочных работ (1996-1997гг.) мы начали создавать команду специалистов мебельщиков. Именно мебельщиков. Другие высококлассные специалисты— строители, «технари», экономисты - имелись. Не хватало тех, кто бы мог руководить производством мебели и ее изготавливать. Ведь к этому времени таких «спецов» было всего несколь-



П.И. Дороничев

ко человек: я, Павел Иванович Дороничев, Георгий Николаевич Московкин и Николай Петрович Нешумаев. Павел Иванович Дороничев – энергичный молодой, отличающийся высоким профессионализмом, компетентностью инженер. Мне Дороничев понравился еще по работе на Вольской мебельной фабрике. Он был опорой мне во всех смыслах этого слова. Будучи назначенным директором в 27 (!) лет, он занимался техническим переоснащением фабрики, строительством новых цехов, постоянным обновлением ассортимента мебели. В тридцать пять я предложил ему должность первого заместителя директора ЕМК, с которой он успешно

справился. Были, конечно, и разногласия. Например, для меня чрезвычайно важна культура производства: в цехах должно быть чисто, санитарные и бытовые помещения обустроены, отношение к рабочим уважительное. Если люди довольны, тогда будет план. Поначалу заходишь в главный корпус - беспорядок, щиты везде валяются, бракованые детали навалом. Я поворачиваюсь и ухожу. «Кто за порядок в цехе отвечает?». «Дороничев!». «Будь добр!». Постепенно все стало так, как надо. Впоследствии он руководил производством ООО «ЕМК», несколько лет возглавлял Производственную компанию «ЕМК», ставшую филиалом подмосковной «Шатуры».

В начале 90-х в большинстве союзных республик стала проводиться политика выдавливания русского населения на «историческую родину», русский язык был признан иностранным, исключен из официального делопроизводства и общественной жизни. В результате большинство квалифицированных русских кадров в промышленности, здравоохранении, образовании потеряли работу. В подобной ситуации оказались два будущих ведущих руководителя ЕМК Г.Н. Московкин и Н.П. Нешумаев. Оба занимали в советские времена высокие должности: Георгий Николаевич был первым заместителем Министра мебельной промышленности Узбекской ССР, а Николай Петрович - главным инженером крупнейшего в Эстонии производства ДСП. Нет, их в открытую никто не смешал с постов, но оба поставлены в такие условия, при которых они были вынуждены перебраться в Россию. Вся документация велась только на национальных языках, которые ни тот, ни другой не знали – кто мог предположить, что Советский Союз развалится и государственным станет какой-то другой язык вместо русского? Их обоих хорошо знал Ф. Г. Линнер. Именно он и посоветовал мне пригласить их на работу в Балаково, одного в 1994, другого в 1995 году.



Г.Н. Московкин

Георгий Николаевич поначалу возглавил производство. Это под его руководством на свет появились первые мебельные наборы ЕМК, такие как детский гарнитур «Домино», пользовавшиеся огромной популярностью у покупателей, изделия которого прекрасно вписывались в школьных классах, в студенческих аудиториях. А собирая он эту мебель, как мы подшучивали, буквально «на коленях», в пустом помещении будущего склада готовой продукции. В 1997 году Г.Н. Московкин был назначен директором по кадрам, общим и административным вопросам. В этой должности в полной мере проявились его организаторские способности, ведь создавать новый коллектив, формировать на предприятии стройную систему кадрового менеджмента – это очень непростое дело.

Николай Петрович Нешумаев, пока не пущен завод по производству ДСП, был назначен, заместителем директора по строительству и занимался внутренними трубопроводами. С работой, конечно, он справлялся, но чувствовалось, что это – «не его». Когда зашла речь о необходимости продажи оборудования для производства плиты, он отстаивал его как мог, но ни он, ни я, к сожалению, поделать ничего не могли. И после реализации оборудования он уехал в Челябинскую область, где и возглавил производство ДСП. Специалисты-мебельщики съезжались со всей страны, уже опытные и только после окончания института. Мы были им рады, работы хватало на всех. Из Саратова я позвал к себе своего давнего коллегу Вадима Александровича Коптякова.

Это неординарный человек с непростым характером, но отличный специалист-технарь. Еще в «Саратовмебель» он «заваливал» меня интерес-



Н.П. Нешумаев

ными идеями, которые, правда, не спешил внедрять в производство, потому что через некоторое время у него появлялась новая задумка...



В.А. Копляков

Так, наверное, могло продолжаться до бесконечности, поэтому мне пришлось его немного «проучить». Я поставил его перед выбором: работа в объединении или идеи, но уже за стенами «Саратовмебель». Обиделся, ушел. Директора объединения на меня наседали: «Зря Вы так, Геннадий Дмитриевич, он очень толковый специалист». Да я и сам это прекрасно знал, поэто-

му, как только у меня возникла необходимость в техническом директоре на ЕМК, я сразу пригласил Вадима Александровича, и уже никаких серьезных трений у нас не случалось. Надо отдать ему должное, монтаж деревообрабатывающего оборудования, наладка - здесь он проделал колоссальную работу. Я говорю ему: «Тебе б марафонцем быть, ты, наверное, километров сто в день наматываешь». Когда на Саратовской мебельной фабрике №2 умер директор, ему предложили возглавить предприятие, он согласился, но проработал недолго: первым руководителем никогда не мог быть. Сейчас он работает главным инженером на одном из мебельных предприятий в С.-Петербурге.

Постепенно была набрана команда из десяти человек.

Из Пугачева я позвал директора мебельной фабрики

Людмилу Александровну Кашину, она занимала должность директора по производству мебели. Хороший специалист, очень требовательна не только к подчиненным, но и к себе, любит дисциплину.

Со своего бывшего места работы, объединения «Саратовмебель», «переманил» несколько человек, тех, кого хорошо знал. Среди них главный



Л.А. Кашина

конструктор Геннадий Алексеевич Загородников - очень скромный, грамотный человек, собравший вокруг себя команду молодых, талантливых



Г.А. Загородников

конструкторов и дизайнеров. За четыре года, что он занимал должность начальника проектно-конструкторского бюро, на ЕМК были выпущены первые коллекции, которые способны были конкурировать на европейском рынке. Это наборы «Беатрис», «Мишель», «Андре», «Бизнес» и др. Покупатели еще долго спрашивали в магазинах эту мебель, уже после того, как она была снята с производства.

А помогала ему Надежда Владимировна Смирнова, которая отлично знает мебельное производство. После работы в «Саратовмебель», на ЕМК возглавила технологическое бюро и по-прежнему трудится на этом предприятии. Супруги Путины, Надежда и Валерий, из Саратова перебрались в Балаково. Оба в числе тех, на кого руководство всегда может положиться: она работает в техбюро, он - на экспериментальном участке. Из Сибири приехал молодой, но уже опытный специалист по мебельному производству, особенно компетентный в производстве мебели из массива, Владимир Геннадьевич Пономарев. Ташкентская мебельная фабрика «демонстрировала» на ЕМК супругов Климовых, даже ставших родоначальниками первой на фабрике династии: оба подросших сына Татьяны Петровны и Валерия Ивановича тоже работают на фабрике.

Так на предприятии был создан костяк мебельщиков на предприятии, который постепенно стал обрасти остальными специалистами мебельного производства. Я направил в лесотехнические ВУЗы страны юристконсульт Ольгу Николаевну Попельнюк, которая подобрала молодых специалистов, изъявивших желание работать на новом предприятии. А их было ни много, ни мало, а девять человек - инженеров мебельного произ-

водства. Все они перебрались в Балаково с семьями и были обеспечены жилплощадью: Нефедовы, Тимофеевы, Корниенко, М. Румянцев, В.В. Васильев, Н. Афанасова. Были приняты на ЕМК и оба сына Г.Н. Московкина – Олег и Вячеслав. Многие продолжают работать на предприятии до сих пор, например, Михаил Юрьевич Румянцев «вырос» от начальника участка до начальника производства, должности, приравненной к директорской, Вячеслав Георгиевич Московкин прошел путь от наладчика до начальника ПКБ, Елена Владимировна Корниенко возглавляет бюро технического контроля. Часть разъехалась по стране, но все ребята, я могу их так называть в силу своего возраста и моего отеческого к ним отношения, не изменили своей профессии и являются ведущими руководителями на других мебельных предприятиях.

В начале пуско-наладочных работ, мы совместно с концерном «Серибо» создавали все условия, для того, чтобы наши рабочие прошли стажировку на современном предприятии «Готье» концерна «Серибо» во Франции. Они трудились там на самом современном оборудовании по месяцу как наладчики, операторы и на родное предприятие возвращались уже готовыми специалистами.

Здесь они уже могли работать, вести наладку и ремонт оборудования. Всего было направлено не менее 10 групп. Таким же образом мы обучили всех операторов на линиях и практически всех технологов, мастеров, механиков и руководящий состав предприятия. Пуско-наладочные работы проводились специалистами фирм поставщиков оборудования. Не могу не сказать о главной фигуре из тех иностранцев, кто настраивал и запускал оборудование. Это французский специалист концерна «Серибо», инженер Жерар Пельмель. Жерар провел на стройке все время от забивки первого колышка и до окончания строительства, не покинул предприятие в первое время и закончил, когда мы уже выпускали мебель.



Жерар Пельмель

рядочный человек. Встречаешь таких нечасто, не вдруг. Пунктуальный, справедливый, душевный, честный. Он и слесарей-наладчиков подбирал таких же, под стать себе, что уж говорить о его первых помощниках Сергеи Ивановиче Фирсове и Сергеи Геннадьевиче Солунове. В 1997 году, уже на завершающем этапе строительства фабрики пришел на ЕМК Анатолий Максимович Каказеев, возглавивший службу строительства и эксплуатации зданий и поверьте, на его веку стройки хватило. Он по-прежнему трудится на предприятии, и нет второго такого же человека на ЕМК, досконально знающего характеристики всех зданий

Без его участия не обходилось ни одно решение, как в строительстве, так и в монтаже оборудования. Он был хорошим технологом по производству мебели, отлично решал вопросы организации производства мебели. У этого человека наши специалисты многому научились.

Виктор Николаевич Продеус, главный механик, а с 2006 года – директор ЕМК. Если говорить прямо, то Виктор Николаевич создал техническую службу. Он пришел на ЕМК после нескольких лет работы на ДОЗе. Это высокопо-



В.Н. Продеус



V.A. Карпов

и сооружений основного и вспомогательного производства.

Нельзя не сказать о слаженной работе наших энергетиков. Главный энергетик Вячеслав Александрович Карпов, старший электрик (теперь он главный энергетик) Андрей Владимирович Горелкин. Один зрелый мужчина, другой - еще совсем молодой, а вместе - это союз накопленного годами опыта и энергии, огромной практики и живости ума. Работая в паре, они прекрасно дополняли друг друга. На площадке было смонтировано восемь подстанций, уложено сотни километров кабельной продукции, подключено более тысячи единиц оборудования. Это «академики» своего дела. А Евгений Владимирович Симбирцев? На ЕМК с 1995 года, был назначен начальником паросилового цеха в то время, когда необходимо было запустить газовую котельную, начать отапливать главный корпус и приступить к монтажу деревообрабатывающего оборудования.

Еще о многих моих коллегах хочется сказать немало теплых слов. И в первую очередь о Валерии Дмитриевиче Сергиенко. Сын потомственного строителя, его отец - Дмитрий Васильевич Сергиенко - много лет проработал заместителем А.И. Максакова.



V.D. Сергиенко

В. Сергиенко начал свою трудовую деятельность на строительной площадке ЕМК после окончания института. Был принят инженером по оборудованию (а его поступало очень много), с первых дней строительства «разбирался» с фирмами-поставщиками практически со всей Европы! В последствие этот скромный, корректный, вежливый, эрудированный человек, очень добро-

совестный и обязательный, стал директором по коммерческому развитию ЕМК. Было время, когда Валерий Дмитриевич собрался уходить на атомную станцию, повлиять на него мог только отец, в присутствии которого я уговаривал его остаться на ЕМК: «Здесь у тебя перспектива, а кем ты будешь на атомной станции?». Вижу, что парню надо давать рост, я предложил ему возглавить коммерческую службу, т.е. создал контролируемую структуру, параллельную той, что была организована «московской группой». Я мог довериться только ему и не ошибся. При участии В.Д. Сергиенко была создана обширная торговая сеть, мебель производства ЗАО «Европейская мебельная компания» продавалась в Саратове, Москве, Ростове, Волгограде, Красноярске, Новокузнецке и, конечно, Балакове. Евгений Николаевич Пыряев. Это он буквально «притаскивал» громоздкое оборудование от речного порта до строительной площадки, потом возглавлял службу ОМТС, занимался производством изделий для прямых продаж.

Отвечал за финансы предприятия Александр Викторович Журавский – умнейший экономист и финансист. На ЕМК работал с самого первого дня проектирования фабрики и конца строительства – все бизнес-планы прошли через его руки. Это умница и эрудит, и порядочный человек. Сейчас занимает должность финансового директора в ОАО МК «Шатура».

Знаменательная личность в истории ЕМК – Николай Александрович Паницков. Окончил три высших учебных заведения, в течение почти двадцати лет работал в ОАО «Балаковорезинотехника». Прошел путь от рядового инженера до начальника планово-экономического отдела, исполнял обязанности директора по финансам и экономическим вопросам БРТ. А на ЕМК он пришел в



N.A. Паницков

то время, когда строительство мебельной фабрики было практически завершено. Производственники, руководители технического склада уже были приглашены, а вот грамотного экономиста-производственника не хватало. Незадолго до пуска «Европейской Мебельной Компании», в конце 1997 года, Н.А. Паницков занял должность заместителя директора по финансовым и экономическим вопросам, а уже через год стал директором по экономике и планированию предприятия. Работы у Николая Александровича хватало – расчет по старым кредитам, получение новых, текущая финансовая деятельность производства – со всем этим Н.А. Паницков справлялся безупречно.

Валентина Григорьевна Соловьева, начальник планово-экономического отдела. Ее отличает компетентность, высокий профессионализм, умение эффективно направлять усилия коллектива на выполнение плана с наименьшими затратами.

Галина Александровна Кислинская была принята начальником лаборатории, а последствии возглавила службу по управлению качеством, провела огромную работу по внедрению на ЕМК международной системы менеджмента качества ИСО 9001-2000.

А разве не заслуживают добрых слов две прекрасные девушки, мои помощницы? Я говорю о секретарях приемной генерального директора Елене Михайловне Ромадиной и Екатерине Коломаскиной. Это они создавали первое впечатление о предприятии: они красивые, со вкусом одетые, приветливые, всегда четко отвечают на все вопросы, никогда ничего не забудут, никогда не нагрубят. Я всегда ими гордился. Мне говорили мои коллеги: «Где вы взяли таких прекрасных секретарей?». «Сами воспитали» - я отвечал им. Или другой помощник – водитель автомобиля Валерий Владимирович Макаров. Всегда аккуратен, чисто побрит и автомашина под стать ему. Я не помню ни одного случая, чтобы он когда-

нибудь опоздал или приехал на грязном автомобиле. Я спокойно мог поручить ему некоторые задания, которые должен был выполнить сам. Он никогда не жаловался, что приходится много работать, а зарплату получать небольшую.

В цех по производству мебели в первую очередь начали набирать операторов линий. Подобрать хороших ребят в то время было не очень сложно, потому что Балаково – это город высококлассных специалистов, которые прошли хорошую школу на БАЭС, БРТ, «Химволокно» и других предприятиях. Нам было из кого выбрать, снижение объемов производства, задержка заработной платы и даже остановка некоторых предприятий «поставляли» нам рабочие руки в избытке. Ставка в основном делалась на молодежь: более 60% набранных работников в возрасте до 40 лет, более 70% - имели высшее и среднетехническое образование. Несмотря на трудности с финансированием, работать на ЕМК считалось очень престижным. Наши специалисты, посетив мебельную фабрику «Готье», получали представление о зарубежном мебельном производстве и вообще о так называемой, «цивилизованной» жизни, о самих людях: какие цеха, что делают, как ведут себя рабочие, как одеты. Когда рабочим ЕМК впервые выдали одинаковую спецодежду – это было впечатляюще! Вышел в цех, а там как во Франции: чистота, порядок, все так аккуратно, все такие «нерусские»! И все это было не для парада, а нормальная рабочая обстановка. Именно они привнесли в корпоративную культуру предприятия европейский дух и традиции, которые еще долго проявлялись в отношении сотрудников друг к другу. Цели, миссия, базовые установки, моральные принципы, этические правила, и деловой этикет направлены на формирование в ЕМК корпоративной культуры, позволяющей регламентировать поведение сотрудников и дающей возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях, были переняты у зарубежных

компаний. Регулярные совещания руководителя с подчиненными, открытость в отношениях между руководителями и подчиненными, вовлечённость подчиненных в разработку и принятие организационных решений, делегирование руководителем своим подчиненным ряда полномочий – все это принято и действовало на ЕМК.

Да, у нас была подобрана сильная команда единомышленников, которая главным в своей работе считала достижение поставленной цели, не считаясь ни со временем, ни с материальными трудностями. Это был хорошо сплоченный, единый механизм.

В таких условиях Георгий Николаевич Московкин начал собирать первую мебель для родильного дома города Балаково. Я вместе с Алексом де Валухофф привез из Франции с предприятия «Готье» два чемодана технической документации. Это были чертежи спален, детской мебели, которую мы вскоре освоили и стали изготавливать на потоке. Прекрасную мебель, которая пользовалась большим спросом у покупателей. Но все это было немного позже. В начале надо было сдать в эксплуатацию первый пусковой комплекс.

ПУСК ПЕРВОЙ ОЧЕРЕДИ И ПЕРВЫЕ МЕСЯЦЫ РАБОТЫ

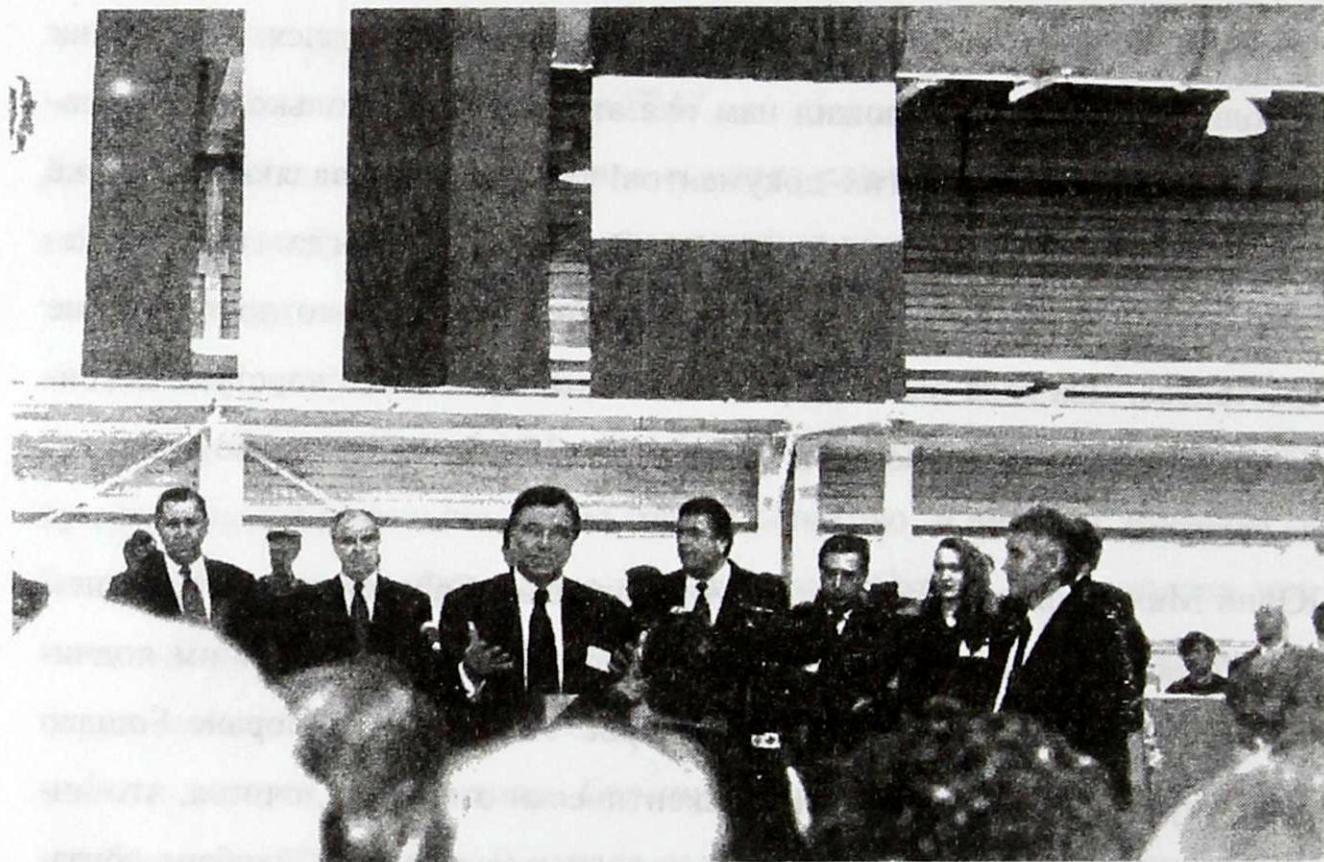
Как бы не помогла нам поддержка ЕБРР, деньги, выданные в качестве кредита, заканчивались. Необходимо было искать новых учредителей. «Старенькие» акционеры не протестовали, хотя прекрасно понимали, что с вводом каждого нового учредителя их потенциальная прибыль уменьшается. Те, кто к тому времени имел свою долю в проекте, опасались вкладывать дополнительные средства из-за страха потерять еще больше в случае краха ЕМК. Все новые и новые банки мы были вынуждены рассматривать как потенциального кредитора.

Сначала мы тщательно выбирали банк, оценивая его надежность, профессионализм менеджеров, коэффициент ликвидности, изучили историю его работы и только потом обращались к руководству банка с просьбой выдать нам кредит. Кто-то отказывал сразу, кто-то соглашался. А вот банк «Столичный» сам предложил нам оказать помощь. Сколько мы им направили расчетов и других документов! Ездили к управляющему даже вместе Вячеславом Викторовичем Володиным, тогда еще вице-губернатором области. Они нам не отказывали, но что-то постоянно не срасталось. Два года было потрачено на этот банк и все впустую. В конце-конце я в сердцах плюнул и ... пошел в Сбербанк, сам особо ни на что не надеялся.

Юрий Михайлович Колесников, управляющий Саратовским отделением Сбербанка РФ, меня внимательно выслушал и тут же дал своим подчиненным задание проработать этот вопрос. Я сообщаю Флоранс Бошлар радостную новость, но она очень скептически отнеслась, считая, что ничего из этой затеи не получится. А это как посмотреть! Сбербанк согласился выделить кредит при условии, что ресурсы, то есть денежные средства, должен дать ЕБРР. Здесь конечно, Флоранс очень помогла с ресурсным обеспечением. Шел 1997 год, это был один из первых (если не первый) договоров о сотрудничестве между ЕБРР и Сбербанком России. ЕБРР предоставил Сбербанку ресурсы для кредитования ЕМК в объеме 10 млн. долларов или 60 млн. руб. на завершение строительства первой очереди производства и пуск производственно-хозяйственной деятельности. Естественно, что ЕБРР предоставлял и предоставляет деньги банкам не из альтруизма. Для ЕБРР – это дополнительный доход, тем более что ему всегда удавалось добиваться высокой возвратности кредитов.

Мы оформили кредит буквально за несколько месяцев и с новой энергией продолжили строительство и монтаж оборудования. 10 марта 1998 со-

стоялось открытие первой очереди ЗАО «ЕМК». На презентацию съехалось огромное количество представителей отечественных и иностранных фирм.



В.А. Сентюшкин на открытии ЕМК

Присутствовал управляющий делами Президента Павел Бородин, заместитель губернатора области В.В. Володин, министр промышленности области, корреспонденты радио и телевидения, а также представителя печатных СМИ.

Практически все подразделения городской администрации были привлечены к подготовке и проведению торжественного открытия ЕМК. Особенno «досталось» управлению культуры и коммунальным службам. Еженедельно все лица, так или иначе задействованные в подготовке мероприятия, во главе с мэром А.И. Саурином, садились в автобус и обезжали город по различным маршрутам. И Саурин самолично смотрел, готов ли город к приезду высоких гостей, указывал на недочеты. Админи-

стация взяла на себя приглашение и размещение гостей, отпечатку пригласительных и т.д., и т.п. Специалисты информационной службы даже разработали специальную программу регистрации гостей. Казалось, что вся администрация на время перебралась на ЕМК. Конечно, у Саурина, и свой интерес был. Ему было важно, чтобы Балаково еще раз прозвучало и на федеральном, и на международном уровне. Это помогло бы и в плане завязывания каких-то контактов, и очень важно было для его веса и влияния в Правительстве области. Но можно ли его упрекнуть в чем-то? Помоему нет, он действовал правильно и очень грамотно.

Для тех, кто стоял у истоков строительства фабрики в Балаково, сдача ее в эксплуатацию – долгожданное и радостное событие. Свершилось! Закончилось строительство фабрики в Балакове, которое было запланировано еще в советское время! Надо ли говорить о том, как западные бизнесмены относились к строительству в перестроечному периоду, как сложно было наладить контакт с Россией, которая находилась за «железным занавесом». Для французов Россия была страной непредсказуемой, но они рискнули, вложили средства. Российская сторона сдерживала продвижение вперед, своевременно не выполняя свои обязательства. По идее, французы могли бы взыскать с российского Правительства долги и уйти, но они верили, что средства вложены не напрасно и вместе с нами шли до конца. Как оказалось, самое сложное – начать работать, построить фабрику – полдела.

«Независимая газета» в 1998 году писала по этому поводу:

«Вообще, строительство нового промышленного объекта в то время, когда в России рушатся старые предприятия, объявляются банкротами бывшие гиганты индустрии советских времен, множатся ряды беззарплатных и безработных, а сообщения о голодах, забастовках, митингах и акциях протеста стали так же привычны и будничны, как грязный

воздух, которым мы отправляемся; в такие времена новые предприятия – это что-то из области уж очень хорошего забытого старого. Стыдливые попытки правящей элиты убедить народ в наступлении в России мифической стабилизации на примере не менее стыдливых стандартов уже никого не убеждают. Но вот конкретный факт: молодые балаковцы получат не менее полутора тысяч рабочих мест. С пуском первой очереди на ЕМК ежегодно будет производиться мебели на сумму около 100 миллионов долларов, а когда фабрика заработает на полную мощность, годовой оборот будет составлять не менее миллиарда новых рублей». Таких показателей действительно удалось добиться, но только через 10 лет после того, как эти строки были опубликованы.

Предприятие уверенно наращивало темпы производства. К сентябрю 1998 года было изготовлено 10 тыс. изделий мебели, что составляло 44% от плановой мощности первого года работы. Это результат, прежде всего, слаженной работы всего коллектива, и, прежде всего мастеров, операторов линий и других рабочих. Иногда им приходилось работать по 10-12 часов, захватывать выходные. Но так их работать никто не заставлял, это было их желание быстрее освоить новое производство – А. Алешин, Д. Бердянов, Виталий Сергеевич Васильев, Ю. Макаров, В. Никишин, Д. Каблуков, В. Климов, А. Лаптев, Д. Паксюткин, А. Пажбеков, Д. Фролов, Ю. Шендерюк и др. Многие по-прежнему работают на фабрике.

Однако достичь запланированных показателей мы так и не смогли. Произошедший в августе 1998 года в стране финансовый кризис и последовавший за ним общий экономический спад привели к вымыванию оборотных средств у предприятия. Цены на импортные материалы и комплектующие выросли к январю 1999 года в 3,5-4,2 раза. А доля импортной составляющей и материальной зависимости при производстве мебели увеличилась с 42 до 72%. Цены же продаж мебели, ограниченные плате-

жеспособным спросом, выросли только в полтора раза. В результате ЕМК оказалась не в состоянии не только обеспечивать рост объемов производства, но и удержаться на достигнутом уровне.

Сокращение объемов производства и продаж, как следствие кризиса, привели к невозможности выполнять Компанией своих обязательств по кредиту Саратовского отделения Сбербанка РФ, взятого на завершение строительства первой очереди. Хотя до этого кризиса мы исправно платили проценты за кредит. Означало ли это, что предприятие уже не поднимется и на нем можно поставить крест?

Я и сегодня могу уверенно сказать – нет, предприятие могло работать! Производить и продавать мебель. Был сформирован пакет заказов на 1999 год, по результатам выставки в Москве были заключены контракты на поставку в Бельгию ученических столов и стеллажей фирмы ИКЕА. Это позволяло выйти на 120 млн. руб. по производству и продажам в 1999 году и обеспечить безубыточную работу. Для этого необходимо было одно условие: сформировать оборотные средства в сумме 30 млн. рублей. Четко, по шагам были расписаны действия, которые способны были помочь выйти ЕМК из очередного кризиса. Нужно было провести реструктуризацию задолженности по кредиту Саратовского банка СБ РФ, т.е. перенести сроки уплаты основного долга, и получить кредит на оборотные средства в сумме 10 млн. руб. От «Ютрансгаза» мы ожидали обещанное выполнение своих обязательств по вносам в уставной капитал в размере 8 млн. рублей (но так и не дождались). Концерн «Серибо» и ЕБРР смогли бы серьезно помочь ЕМК, увеличив свой уставной капитал ВСЕГО на 500 тыс. долларов каждый.

Но, к сожалению, ни одному из этих пунктов сбыться было не суждено. Все упиралось в Сбербанк РФ. Очень много сил и энергии мы потратили на то, чтобы убедить его в целесообразности и необходимости этого кре-

дита, ведь без нового кредита мы не могли выполнить свои обязательства в погашении основного кредита в 10 млн. долларов. Руководство банка вроде бы соглашалось с этим, ставило свои дополнительные условия, мы их выполняли, но они все равно в итоге отказали нам. Множество раз обращался к руководству банка губернатор Саратовской области Д.Ф. Аяцков, но все безрезультатно. Я до сих пор не знаю причину случившегося, но полагаю, что большинство учредителей уже не верило в реальность этого проекта. Мы искали новых инвесторов, но когда доходило дело до конкретных решений, все упиралось в долговое обязательство перед Министерством финансов РФ. Это долговое обязательство - переоформление кредита с западным поставщиком, предоставленное в 1991 году СП «ЕМК» Внешэкономбанком СССР для покупки оборудования и строительства в рамках межправительственного франко-советского финансового протокола и впоследствии включенного в решение парижского клуба. Объем обязательств, срочных к исполнению в 1999 году составлял 12,5 млн. евро. Тогда уже было очевидно, что ЕМК будет не в состоянии исполнить долговые обязательства даже частично. И в этой сложной ситуации мы не сидели сложа руки. Необходимо было решать вопрос о реструктуризации задолженности перед Минфином РФ в рамках Постановления Правительства РФ от 27 июня 1998 года №841 «Об урегулировании задолженности перед федеральным бюджетом по кредитам иностранных валют, представленных предприятиями и организациями до 1 января 1992 года». Представителем Правительства РФ Е.М. Примаковым было дано поручение Министерству экономики, Министерству финансов России совместно с Правительством области и ЕМК выработать предложения по данному вопросу. Эти предложения были подготовлены, но они дошли только до Минфина и дальше ни шагу вперед. Хотя очень активное участие в этом оказывал нам депутат Госдумы Николай Авсентьевич Сухой.

К сожалению, этот вопрос не был решен положительно. И все-таки Минфин понимал сложившуюся ситуацию и не взыскивал с нас деньги, а также не объявлял нас банкротом, хотя при другом раскладе, появись новый инвестор, он взыскал бы всю сумму долга.

Если бы было освоено производство мебели из массива древесины, тот же самый стул или фасад для корпусной мебели, сделанные из отечественных материалов, которого у нас в стране более чем достаточно, мы обошлись бы гораздо меньшими потерями. Мы с Владиславом Алексеевичем даже побывали на одном очень солидном предприятии в Краснодарском крае, изготавливающем фасады из дуба. Кстати, учредителем этого предприятия был также Газпром. Но нам не нужны были готовые фасады, а нам нужны были мебельные щиты из дуба. Оборудование по обработке фасадов у нас уже было смонтировано. Руководство этого предприятия готово было работать с нами. Однако ЕБРР в этом вопросе держался жесткой позиции: ТОЛЬКО мебель из ДСП, облицованную синтетическим шпоном. К тому времени уже и с приобретением ДСП возникали большие проблемы. Поскольку производство плиты после 1998 года в России сократилось, нужно было срочно заканчивать строительно-монтажные работы по цеху ДСП (работы там были выполнены на 80-85%).

Да, это было сделать не просто. Нужны были деньги. «Югтрансгаз» обещал дать, правда, не «живые» деньги, а по тем же зачетам. Но в этом случае была хоть какая-то перспектива. На участке изготовления мебели из массива освоение строительно-монтажных работ составляло до 95%. Были смонтированы две линии по отделке щитов лаками. И в это труднейшее время ЕБРР вдруг категорически выступило за продажу оборудования по производству ДСП, мотивируя свое решение тем, что это единственная возможность рассчитаться за кредит, предоставленный Сбербанком.

Флоранс Бошлар своего добилась! А какой результат? Оборудование продали, за кредит не рассчитались. Мало того, суммы задолженности по кредиту достигали почти той же величины, что и раньше, но предприятие **ЛИШИЛОСЬ** оборудования по производству ДСП. И самое обидное, что Сбербанк обещал дать кредит на оборотные средства после погашения части кредита в результате продажи оборудования и не дал этот кредит! После этого с Флоранс Бошлар у меня стали складываться не совсем нормальные отношения, хотя внешне казалось, что в них ничего не изменилось. Она считала, что я трачу финансовые ресурсы не по назначению. Но у меня деньги получить не по назначению было практически невозможно, да и коррупции у нас не было, и в мыслях ни у кого не было, чтобы прибрать что-то себе! Были некоторые оплаты, связанные с технологическим процессом, техникой безопасности, противопожарной охраной и техникой – все это объекты и услуги, не входящие напрямую в пусковой комплекс, но необходимые для производства. Все оплаты обязательно согласовывались с председателем Совета В.А. Сентюшкиным.

Разногласия с Флоранс Бошлар-Бакал я бы мог как-то перенести и смириться с ними, но когда я почувствовал недопонимание со стороны Сентюшкина и Перье, для меня это стало ударом. Больно и горестно, потому что я очень уважал этих людей. И работали до этого мы в полном понимании друг друга, и получали хорошие результаты. В таких условиях, когда между генеральным директором и председателем Совета директоров и некоторыми членами Совета директоров нет полного взаимопонимания и доверия, работать нельзя. И для пользы общего дела я подал в отставку. В Совете директоров я остался. На этом же заседании Совета директоров генеральным директором ЗАО «Европейская мебельная компания» был избран мой заместитель Алекс Петрович де Валухофф.

Алекс Петрович – очень умный, грамотный и к тому же обаятельный человек, обладающий истинным французским шармом. Этот человек, на тот момент, безусловно, более чем кто-либо подходил для такой ответственной роли. Стоит вспомнить о его огромных усилиях в привлечении ЕБРР в состав акционеров с получением кредита в статусе финансового директора в 1995-1996 г.г., создание и развитие коммерческой службы в качестве коммерческого директора в 1997-1999 г.г. А разработка самых первых продуктовых линеек ЕМК (спальни «Беатрис», прихожей «Антре», офисного набора «Бизнес» и др.)? И пусть они были запущены в производство на основе полученной от Готье документации и с привлечением авторитетного французского дизайнера Филиппа Клодика, но и то, и другое было бы маловероятно без участия Алекса Петровича, а в то время самостоятельно мы еще не могли создать подобные мебельные наборы. Кстати, эта мебель была очень хорошо воспринята потребителями.

Рассматривая на Совете кандидатуру А.де Валухофф, было принято во внимание в первую очередь то, что под его непосредственным руководством создавалась «с нуля» и развивалась сеть продаж по всей стране и выходная логистика. Было отмечено и множество менее масштабных проектов, но ставшие дополнительными плюсами в развитии его карьеры на ЕМК. Например, им была достигнута договоренность с TACIS (Technical Assistance CIS - техническое содействие странам СНГ). Это программа Европейского Союза, была направлена на развитие прочных экономических и политических связей между ЕС и новыми независимыми государствами Восточной Европы. Для участия в этой программе он сумел добиться квоты для большего количества работников, чем было принято обычно, при работе руководителей программы с конкретными предприятиями. Под «напором» молодого француза они пошли на беспрецедентные уступки. Западные менталитет и образование положитель-

но влияли на решение проблемных вопросов с зарубежными контрагентами ЕМК в самых сложных ситуациях.

Я поддержал его кандидатуру, все-таки он почти с первых дней строительства ЕМК был вместе с нами. Без сомнения, это очень грамотный специалист, умеющий работать с людьми, знающий экономику Запада, владеющий западными методами управления, а не то, что я, которого французы называли «красным директором», к чему, кстати, я относился вполне положительно. Но самое главное, я надеялся, что Флоранс Бошлар, каким-то образом, сумеет привлечь западные инвестиции и тем самым поможет новому директору. Передача полномочий состоялась 29 апреля 1999 года.

ЕМК В ПОИСКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРА

К сожалению, после моего ухода предприятие не стало работать лучше, и даже наоборот, ухудшило свои показатели. Но я никогда не злорадствовал и даже не думал, что в этом виноват новый генеральный директор. Просто в данной ситуации невозможно было работать по-другому.

Дело дошло до того, что нужно либо объявлять предприятие банкротом, либо находить инвестора. В это трудное для предприятия время надо отдать должное Флоранс Бошлар и Алексу де Валухофф – после длительных поисков они решили эту проблему.



А.П. Валухофф

Первым опытом стала работа со шведской торговой фирмой «ИКЕА». В то время эта компания только-только выходила на российский рынок и планировала открытие магазина в Химках весной 2000г. Алекс де Валухофф приложил максимум усилий для того, чтобы именно на балаковском мебельном

предприятии ИКЕА разместила свой заказ. Мало того, именно он добился беспрецедентного в истории шведской фирмы достижения – получил кредит от ИКЕА на выпуск продукции для этой же фирмы. Это позволило предприятию не погибнуть. В январе 2000 года была выпущена первая партия мебели по заказу этой фирмы, но все равно, поставки для ИКЕА не обеспечивали полную загрузку производственных мощностей. Руководство ЕМК продолжало поиски стратегического партнера, который позволил бы сохранить уникальный производственный комплекс, избежать массового увольнения работников и дать проекту надежду на будущее. Практически уже был заключен контракт с канадской фирмой «Паллизер» - одним из крупнейших производителей мебели на американском континенте. Однако ее руководство обратило все свое внимание на подобные предприятия Юго-Восточной Азии. Было получено техническое задание на производство нескольких изделий для французской фирмы «Готье». Проект был полностью подготовлен, но не реализован. Завязывались контакты с польской фирмой «Хасте», однако они не были доведены до логического завершения из-за смерти ее руководителя.

В апреле 2001 года прошли первые переговоры о возможной покупке ЕМК подмосковной фирмой «Шатура», которая начала в то время искать пути расширения производственных мощностей, выбирала подходящие производственные площадки. Были достигнуты договоренности с «Шатурой» о начале переговоров. Это была очень унизительная и трудная работа. И надо отдать должное генеральному директору «Шатуры» В.И. Звереву: ему так же непросто было доказать своим коллегам необходимость приобретения предприятия. Не один раз переговоры заходили в тупик и были на грани срыва. Но настойчивые усилия А. де Валухофф и ЕБРР с одной стороны, и В.И. Зверева с другой, привели к положительному результату. Сначала «Шатура» взяла в аренду ЕМК, загрузив ее по полной

программе, что позволило на предприятии сохранить почти весь коллектив, весь технологический поток. Люди были заняты работой и получали зарплату, а это главное.

С февраля 2002г. имущество и оборудование ЗАО «Европейская Мебельная Компания» арендовала и эксплуатировала новая компания - ООО «ЕМК», учредителем которой являлась «Шатура». Алекс Петрович всегда был убежден, что это очень удачный альянс. Пятьсот магазинов по России и сильная маркетинговая служба – это то, что не хватало для нормального функционирования балаковской фабрики. А ЕМК, с ее большими производственными площадями, новым оборудованием восполнит «Шатуре» хронический недостаток производственных мощностей.

В рамках сотрудничества с «Шатурой» ООО «ЕМК» вошла в 10 крупнейших предприятий мебельной промышленности страны, выпуская более 60% мебели Саратовской области. За время сотрудничества с «Шатурой» средняя заработка плата на предприятии выросла в 2,7 раза с 2382 рублей (1 января 2002 г.) до 6502 рублей (1 января 2003 г.). Объем производства вырос в 2,5 раза, были созданы новые рабочие места. По итогам первого полугодия 2002г., количество работающих на предприятии составило 541 чел. (в июле 2003 – 800). Уровень освоения производственной мощности вырос в 3 раза.

Комитет кредиторов ЗАО «Европейская Мебельная Компания», в состав которого входили Сбербанк РФ, Министерство финансов РФ, Внешэкономбанк, принял решение о проведении процедуры банкротства. Хорошо, что руководство «Шатуры» не оттолкнуло возможное увеличение стоимости сделки. Кто станет собственником компании, должно было определиться в результате проведения открытых торгов.

Однако процедура банкротства затягивалась, что не могло не волновать руководство и рабочий коллектив ЕМК. На предприятии постоянно по-

являлись потенциальные покупатели. Желающих было немало, однако, многих из них отпугивали масштабы производства, в их числе шведская фирма АКА, специализирующаяся на поставках текстильной продукции для ИКЕА, и «Сведвуд» - промышленное подразделение самой ИКЕА. В начале апреля 2003 года, коллектив ЕМК подписал обращение в адрес кредиторов ЗАО «Европейская Мебельная Компания», конкурсного управляющего и губернатора Саратовской области, с просьбой ускорить назначение даты торгов. На ЕМК хотели, чтобы победу в них одержала «Шатура», эта компания имела хорошую репутацию на российском рынке, разветвленную торговую сеть, чего, в свое время, не успела обрести ЕМК. Сотрудничая с Шатурой, ЕМКовцы могли быть уверены, что их предприятие не будет распродано по частям или перепрофилировано производство. Беспокоила неизвестность и руководство «Шатуры»: суммарные затраты на поддержку ЕМК уже составляли более 7 млн. долл.

Желание работников ООО «ЕМК» объединиться с ОАО МК «Шатура» прекрасно понимали и разделяли губернатор области Д.Ф. Аяцков и глава Балаковского муниципального образования В.В. Тимофеев. Именно поэтому губернатор направил министру финансов РФ А. Кудрину, министру экономического развития и торговли РФ Г. Грефу, председателю Правления Сбербанка РФ А. Казьмину письма, с высокой оценкой деятельности МК «Шатура» по сохранению и развитию производственного потенциала и коллектива предприятия, а также выразил надежду на продолжение дальнейшего плодотворного сотрудничества «ЕМК» - «Шатура».

Для коллектива дальнейшее сотрудничество с «Шатурой» означало стабильность, уверенность в завтрашнем дне. Проведенные ведущими московскими консультантами социологические исследования персонала ЕМК и «МК «Шатура» доказали необычайно высокую степень мотивационной

и психологической совместимости между управленцами и специалистами обеих компаний, что являлось условием дальнейшего успеха. Менеджеры ЕМК верхнего уровня органично влились в МК «Шатура». Генеральный директор ООО «ЕМК» А. де Валухофф занял позицию директора по корпоративному управлению и финансам МК «Шатура», его заместитель, промышленный директор П.И. Дороничев вошел в состав Правления ОАО МК «Шатура».

29 апреля 2003г. произошло событие, которое ждали на предприятии больше года. Комитет кредиторов ЗАО «Европейская мебельная компания» принял решение о продаже имущественного комплекса компании подмосковной «Шатуре», назначившей большую сумму покупки, чем московская фирма «Абсолют-Инвест», также принявшая участие в аукционе.

Я думаю, что «Шатура» сегодня нисколько не сожалеет об этом и я, как один из основателей этого предприятия также удовлетворен. Ведь суть не в том, кто является собственником предприятия, собственники могут меняться. Главное в том, что оно осталось мебельным предприятием, которое выполняет те же задачи, которые были заложены первоначально. Во вторых, тот коллектив, который начинал работать на предприятии, не был выброшен на улицу, а продолжал трудиться, составляя основной костяк предприятия.

БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ И УПУЩЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Некоторые размышления над тем, могло ли предприятие даже в таких сложнейших экономических условиях работать стабильно, не прибегая к крайним мерам – банкротству? Видимо, это было возможно, но при условии «если бы»:

1. Был хорошо продуман и просчитан пусковой комплекс. Кроме производства мебели из ДСП, облицованного синтетическим шпоном, необходимо было включить в пусковой комплекс производство мебели из массива, ведь эти два производства находились в одном производственном корпусе, а строительная часть входила в пусковой комплекс. Монтажные и пуско-наладочные работы В.Н. Продеус осуществил своими собственными силами с хорошим качеством. Необходимо было достроить две сушильные камеры и котельную для сжигания отходов (50% строительной части было выполнено еще до утверждения пускового комплекса). Финансирование этих объектов можно было осуществить за счет экономии других объектов пускового комплекса. Но ЕБРР в лице Флоранс Бошлар занимал жесткую позицию – только производство мебели из ДСП, облицованного синтетическим шпоном. Это не позволяло расширять ассортимент мебели, использовать отечественные материалы, в частности древесину.

2. В связи с резким сокращением производства ДСП в эти годы необходимо было заниматься не вопросом, как быстрее продать оборудование для производства ДСП, а как быстрее запустить это производство. Хотя, я понимаю, что это было не просто. Почему я считаю, что это можно было сделать в кратчайшие сроки? Во-первых, строительная часть была выполнена на 80-85%, доведена до утверждения пускового комплекса, фундамент для монтажа оборудования был готов. Опытные монтажники уже готовы были начать монтаж, пока даже без финансирования. Во-вторых, сырье для производства ДСП находилось в радиусе 30-50 км и могло вывозиться автотранспортом. Все эти вопросы были оговорены с поставщиком. В-третьих, наше предприятие стало победителем инвестиционного конкурса, проводимого Минэкономикой России. И мы должны были получить 21,2 млн. рублей из федерально-

го бюджета. Видимо, некоторым нашим работникам и членам совета директоров надо было заниматься больше вопросом, как получить эти деньги, а не тем, как продать оборудование за половину цены.

3. После окончания строительства практически все учредители отошли от проблем предприятия (кроме ЕБРР и самых активных участников по всем вопросам «Серибо» и «Югтрансгаз»). Если бы учредители принимали активное участие в работе общества, то с их помощью можно было изыскать источники финансирования оборотных средств из их собственных источников, увеличив их долю в уставном капитале. Это относится, прежде всего, к ЕБРР, «Серибо», «Югтрансгазу». Кстати, «Югтрансгаз» не был бы против сделать это, если бы так же поступили ЕБРР и «Серибо». Но нет, эти компании не стали вкладывать свои средства, объясняя это тем, они и так сильно рисковали, когда взялись за этот проект. Но надо было рисковать дальше, до победы, ведь это были уже не такие большие деньги. Нужна была политическая воля, и не стоило тратить попусту время (около года), на то, чтобы убедить Сбербанк выделить кредит на оборотные средства.

4. Как я уже писал, во время строительства предприятия у нас был единый, сплоченный коллектив, единая команда, у которой была одна задача: построить предприятие. Каждый руководитель, специалист не только работал, исполнял должностные обязанности, он дерзал, творил, находил выходы из труднейших ситуаций и двигался вперед. Была единая исполнительная дирекция в главе с «красным» генеральным директором. Был Совет директоров, во главе с председателем Совета В.А. Сентюшкиным, умнейшим, грамотным специалистом, корректным, интеллигентным человеком. И вот когда мы вступили во вторую фазу нашей деятельности, еще более серьезную и ответственную, чем строительство, наша команда при тех же руководителях стала давать

сбой в работе. Это, в первую очередь, касалось некоторых работников московской группы. Почему-то они стали брать на себя некоторые функции генерального директора, учить меня, как управлять рыночной экономикой. От учебы я никогда не отказывался, но надо было понимать, как это делать. Я отработал руководителем более 30 лет и хорошо знал административную систему, успел многое почерпнуть и неплохо освоить принципы западного экономического менеджмента. Но надо хорошо понимать, в какое время мы тогда жили. Да мы ушли от административной системы, но не пришли еще в рыночную, это был не рыночный, а дикий капитализм, когда все тащили и воровали. Незадолго до работы на ЕМК я был в США, в Северной Каролине, где меня принимал генеральный директор мебельного концерна. Мы с ним о многом говорили, и он спрашивал меня, как мы работаем в нынешней системе. Я ему ответил: «Трудно, но работаем». А он мне отвечает: «Я не смог был отработать и месяца - «сдох». Грубовато, но верно. При любой политической системе существует единоличное управление, каждый работник должен честно и добросовестно исполнять свои обязанности, а я не умею работать, когда кто-то хочет делать за меня и вместо меня. Вот и не получилось.

Еще раз размышлял над всем, что было связано с ЕМК, я прихожу к такому выводу: в том, что реформа экономики страны так серьезно отразилась на работе ЕМК, есть и моя вина. Моя, как генерального директора предприятия. В складывающихся обстоятельствах, я не проявил твердости и принципиальности для дополнительного рассмотрения пускового комплекса, имея на руках все расчеты и выкладки, а пытался решить все самостоятельно, не надеясь на поддержку Совета директоров. Хотя с Владиславом Алексеевичем у нас было полное взаимопонимание. Надо

было жестче спрашивать с некоторых своих замов и помощников исполнение должностных обязанностей.

Огромный спрос на качественную мебель на внутреннем рынке с одной стороны и отсутствие постоянного конкурентоспособного предложения со стороны отечественных производителей, особенно в первые годы эксплуатации, позволил бы предприятию подняться, расправить плечи и рассчитаться со всеми долгами.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Предприятие, которое посчастливилось создать Геннадию Дмитриевичу Гриченоку – плод первого и последнего советского международного мебельного проекта. Судьба Европейской мебельной компании драматична, кто-то может даже скажет – нелепа, прочитав воспоминания автора. Действительно, не успевали разрешить одну проблему, судьба преподносила новые «сюрпризы». В самом начале мощная «раскрутка» помогла проекту выжить в момент распада СССР, но вскоре гиперинфляция 1992 года съела рублевую треть проекта, на которую должно было вестись строительство. Баржи доставляли оборудование из Европы на практически пустую площадку, и оборудование вынуждены были держать под открытым небом несколько лет. Затем три года непрекращающихся поисков денег, привлечение ЕБРР и «Газпрома» в число учредителей, пуск первой очереди и... новый дефолт. Казалось, все можно начинать заново. Но, выполнение заказов ИКЕА и, наконец, успешно завершившийся поиск стратегического партнера, начало сотрудничества с «Шатурой», банкротство, слияние двух мебельных предприятий – и вот уже пять лет «передышки».

Это замечательно, что получился хороший финал. Предприятие попало в надежные крепкие руки новых хозяев ОАО «МК «Шатура». А если бы этого не случилось, то ЕМК ждало участие многих других предприятий – больших и малых. Фабрика была бы распродана под разные склады, офисы, гаражи и т.д. С «Шатурой» ЕМК обрела второе рождение, но это уже другая история.

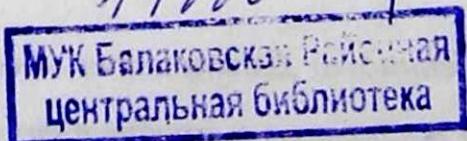
Сегодня мы говорим Геннадию Дмитриевич «большой спасибо» за то, что предприятие было построено и приступило к выпуску мебели, казалось, вопреки всему. Не зря после окончания строительства Г.Д. Гриче-

нюк был удостоен Ордена «Дружбы», а В.А. Сентюшкин – Ордена «Знак Почета». В конце 90-х, Президент РФ не был щедрым на ордена и медали, поэтому правительственные награды, которые были вручены Б.Н. Ельциным трем нашим коллегам (Г.Д. Гриченюку, Г.С. Кирееву, Р.И. Алексеевой) и В.А. Сентюшкину, ценны вдвое.

2008 год юбилейный для Геннадия Дмитриевича и его жены Александры Ивановны - обоим исполнилось по семьдесят. Вместе они уже 46 лет. Не зря говорят, что карьера мужа на 50% заслуга его жены. Это народная поговорка как будто родилась благодаря семье Гриченюков: для Геннадия Дмитриевича дом, уют в котором был создан заботливыми руками Александры Ивановны, всегда был надежным тылом, где он отдыхал после всех трудовых перипетий и душой, и телом. Сегодня их дом уже нельзя назвать только островком душевной теплоты – это целый материк, где есть взрослые дочь и сын, внуки, где всегда рады гостям и царят взаимная любовь и покой.

Мы желаем Геннадию Дмитриевичу здоровья и долгих лет жизни, благодарности и заботы близких людей, поддержки друзей и обещаем и дальше расширять и развивать мебельное предприятие со звучным, коротким названием «ЕМК»!

*Руководство и коллектив ПК «ЕМК»,
филиала ОАО «Мебельная компания «ШАТУРА».
Балаково, октябрь 2008 года.*



37(235.54) 118804-1
185

Г.Д. Трехгорка
ЕМК часть лесной
мерзлоты

Биб.



8/43