Геннадий Купцов:

"БАНКРОТСТВО – СПОСОБ ВЫЖИВАНИЯ"

ЗАВОД "Кузбассэлемент" освоил выпуск щелочных аккумуляторов 84КМ-300 в пластмассовом корпусе. Этой продукции обеспечено большое будущее. Её охотно купит железная дорога для своих локомотивов; эти симпатичные аккуратные ёмкости, где к тому же постоянно видно, сколько в них электролита, широко используются в системе кондиционирования, вентиляции и аспирации электропоездов метро. Нужны они и во многих других сферах производства, в том числе в угольной промышленности.

Это уже вторая значимая победа коллектива – после запуска в производство улучшенной модели батарейки "Орион" – за время внешнего управления. Арбитражный управляющий Геннадий Иванович КУПЦОВ считает, что эти и другие разработки помогут предприятию не только выйти из критической ситуации, в которую попал коллектив "Кузбассэлемента" в последние годы, но и в дальнейшем прочно стоять на ногах.

Мы беседуем с Геннадием Ивановичем о настоящем и будущем завода, и он уверен, что будущее это – светлое.

– Срок арбитражного управления истекает 23 ноября этого года, но план внешнего управления разработан до апреля 2003 года. Хотя для нормального становления завода необходимо года три, но и этого времени достаточно, чтобы чего-то добиться. Я намерен привести предприятие не к конкурсному управлению, а к мировому соглашению.

Заказов на нашу продукцию хватает, на складах она не лежит. Недавно поступили сразу два заказа от Ковровского механического завода на поставку специзделий для Минобороны – сразу на 3 миллиона штук в месяц. "Оборонка" тоже является нашим заказчиком, МПС, угольщики Кузбасса, Украины, Казахстана. Они берут не только батарейки, аккумуляторы, но и другие наши изделия.

Между прочим, 84КМ-300 в России выпускает только "Кузбассэлемент". Они дешевле, чем производимые заводами Саратова, Великих Лук аналоги, но намного экономичнее и удобнее в обращении. А подобные изделия Россия сейчас везёт из Чехии, Югославии за огромные деньги. Конечно, нам необходимо вытеснить иностранцев с этого рынка.

– Это новая разработка или итог поисков специалистов "Кузбассэлемента" в прежние годы?

– В основном поработали, конечно, до кризиса заводские инженеры. Но резкий экономический спад не позволил предприятию раньше осуществить этот замысел. А пару недель назад у нас работала московская комиссия, которая и сертифицировала новый аккумулятор.

Нельзя не отметить очень высокий профессионализм заводских специалистов. И преданность работе, предприятию. Это осталось у них ещё с тех времён, когда "Кузбассэлемент" процветал, строил жильё, развивал культурные, спортивные программы.

Кстати, социальную сферу мы сбрасывать с себя не собираемся. В профилактории люди постоянно поправляют здоровье, работает спортивный комплекс, сейчас отстраиваем турбазу.

– А жилой дом в третьем микрорайоне?

– И в отношении дома есть свои планы. Согласовываю их с городской администрацией. Есть несколько вариантов закончить это строительство. Думаю, на одном из них и остановимся.

– Но зачем вам нужна "социалка"? Без неё, наверное, проще было бы вывести завод из кризиса?

– Всё должно быть в комплексе. Один арбитражный управляющий со своей командой не сделает того, что сделает весь коллектив. А у заводчан должны быть желание работать, вера в успех этой работы, оптимизм. Всё это достигается через создание нормальных условий для быта и отдыха. Тогда моральный дух коллектива высок, а значит, и отдача высока.

– Вам удалось этого достичь?

– По-моему, постепенно люди начинают в нас верить. Когда я только был назначен внешним управляющим, собрал коллектив, чтобы побеседовать откровенно, ведь нам вместе вытягивать этот воз. Рассказал о своих планах, о том, как намерен их реализовывать. Услышал в ответ разное. В том числе: "Ещё один воровать приехал!". Конечно, слышать подобное было неприятно, но рабочих можно понять – они уже натерпелись. Сказал им, что цыплят по осени считают, и попросил помочь новой команде вернуть заводу прежний авторитет. В настоящее время многие скептики изменили своё мнение. Задолженность по регрессам мы погасили, по зарплате – тоже. Зарплату повысили разным категориям на 30-40 процентов и выплачиваем её своевременно – 1-го и 15-го числа. При запуске линии "Орион" создали около [illegible] новых рабочих мест. Платим текущие налоги. Правда, кредиторская задолженность предприятия составляет более 300 миллионов рублей, в том числе – налоги прежних лет, пени, штрафы. Но при арбитражном управлении они "замораживаются". Завод работает и получает прибыль. Мы её пускаем на развитие производства, чтобы потом расплатиться сполна. Всё просчитано до мелочей, и я надеюсь, что так и будет.

– У вас экономическое образование? Или понимание путей выхода из кризиса пришло в процессе хозяйственной деятельности?

– По образованию я инженер-механик черной и цветной металлургии, закончил Новокузнецкий СМИ. А на производстве – с 1967 года. Начинал слесарем-монтажником в тресте "Сибметаллургмонтаж". В институте учился заочно. Нас было в семье одиннадцать детей, и родители не могли учить меня стационарно.

Работал практически на строительстве и ремонте всех советских предприятий чёрной и цветной металлургии, монтировал доменные печи, прокатные станы в Новокузнецке, Череповце, Красноярске, Саяногорске, строил комбинат по производству капролактана в Рустави. Восемь лет работал за границей. В Иране я монтировал металлургический завод – прокатный стан-500 и установку непрерывной разливки стали. Мы прожили в Иране три года. Там и родился наш сын. И пять – в Египте. Здесь я возглавлял реконструкцию Холуанского металлургического завода. Наш трест подчинялся Минмонтажспецстрою, вот министерство и посылало нас во все концы планеты, где монтировалось оборудование поставки СССР, Чехии, ГДР.

– Основная масса специалистов и рабочих, наверное, была из местных? Как вы с ними объяснялись?

– Научился говорить и на фарси, и на арабском. У меня даже арабские водительские права есть, водил там машину.

– С годами чужая речь не забывается?

– Стараюсь не забывать. В этом году собираемся с супругой в отпуск съездить в Египет. Там остались друзья, мы поддерживаем связь.

– А как и почему вы стали арбитражным управляющим?

– У нас не было специалистов по банкротств, приватизация шла стихийно, шёл откровенный грабёж. В основном это были заказные банкротства. И если предприятие попадало в такую ситуацию, всё заканчивалось, как правило, его гибелью и продажей с молотка. А мне казалось (и я убедился потом, что был прав), что можно и должно искать другие пути выхода из кризиса. И пошёл снова учиться.

Был внешним управляющим на "Карболите", на Топкинском цементном комбинате. Привёл их к мировому соглашению. Предприятия продолжают работать.

– На "Кузбассэлемент" вы сами пожелали пойти или вам предложили?

– У нас желания не спрашивают. Это, как в армии: скомандовали – пошёл. Вначале был назначен временным управляющим, затем и.о. генерального директора завода. Изучал его хозяйственную деятельность, анализировал её, делал выводы. Затем составил план внешнего управления и представил его арбитражному суду. План был принят, и я вступил в должность внешнего управляющего.

Прошёл год. За это время дела у нас несколько поправились. Все цеха загружены, на заводе трудятся около 1800 человек. Текучести нет. У всех работающих высокий самоконтроль, внутренняя дисциплина и отличное знание своей профессии.

– Управленческий штат вы сильно обновили, когда стали внешним управляющим?

– Привёл с собой только двух заместителей – по финансам и по экономике. Эти две важнейшие составляющие производства должны быть подконтрольны людям проверенным, которых знаешь и всецело им доверяешь. Главный бухгалтер ушла по собственному желанию. Но на её место я пригласил специалиста из Кемерова. Дело в том, что здесь, в бухгалтерии, все операции выполнялись по старинке, без применения электроники. Нужен был человек, умеющий охватить компьютерной программой всё производство, и которого не надо этому учить. Затем оснастили завод компьютерной техникой, всю бухгалтерию – около тридцати человек – обучили работать с ней. И сегодня все финансовые расчёты у нас ведут умные машины, что и быстрее, и точнее, и современнее, приступили к компьютеризации ОМТС, отдела сбыта.

Всю душу вкладывают в работу Александр Иванович Крупин, Федор Карлович Вист, Нина Ивановна Скокова, Анатолий Степанович Игнатов, Виктор Минвалеевич Мифтафутдинов, Надежда Владимировна Михайлова. Это специалисты из прежней команды. А из новой мои основные помощники – Александр Юрьевич Пушилин, Руслан Владимирович Казаков, Дмитрий Андреевич Михайлов. Мы хорошо сработались, все наши задумки воплощаются в реальность.

– Быть арбитражным управляющим такого уникального предприятия очень сложно?

– Работы, конечно, хватает. Но я являюсь также арбитражным управляющим Соцбанка. Всем вкладчикам, которые были заявлены, мы выдали их вклады.

Кроме этого, я назначен руководителем Сибирского представительства некоммерческого партнёрства российской гильдии арбитражных управляющих. Наша организация выпускает журнал "Антикризисное управление в Сибири". Девяносто процентов материалов идёт с регионов, каждый номер посвящается отдельной губернии. Июньский будет о Кузбассе.

– Как вам удаётся, живя в Ленинске, выполнять все эти функции?

– Я живу в Кемерове. Водитель утром привозит меня на завод, а после окончания работы увозит домой. Сто километров – расстояние небольшое. Кроме этого, приходится и в Новосибирск ездить, и в Москву, но эти поездки нечасты и кратковременны. Успеваю.

– Такая нагрузка здорово изматывает?

– Мне нравится такой ритм. Мужчине в 51 год грех жаловаться на усталость. Когда каждый день загружен до предела, тогда ощущаешь свою нужность: значит, не зря живёшь на свете. И видишь результаты своего труда.

– Привести "Кузбассэлемент" к мировому соглашению – очень тяжёлый труд?

– Нелёгкий, конечно, но все предпосылки для этого сделаны. Работают шестнадцать цехов, маркетинговая служба хорошо знает своё дело благодаря исполнительному директору Д.А. Михайлову и заместителю директора И.Г. Игнатову. Только энерготарифы бьют по рукам. Но наша продукция всё равно дешевле зарубежной. Например, батарейки "Орион" по качеству несравнимо выше корейских и китайских, их можно поставить в один ряд с японскими, но те намного дороже. Так что можем конкурировать. Наши "Маячки" вообще не имеют аналогов. И я горжусь, что мне доверили выводить из кризиса такое предприятие.

Работает завод и на город. Мы делаем запчасти к автомобилям, поставляем батарейки на троллейбусы. Участвуем в подготовке к зиме. В прошлом году выполнили работ на 1,7 миллиона рублей, в этом году сделаем миллионов на три.

– После того, как вы выполните свою программу, вернётесь в Кемерово?

– Не знаю. Я теперь подчиняюсь арбитражному суду. Куда пошлют, туда и пойду. Главное - здесь довести дела до нормального состояния.

Завод как акционерное общество подчиняется совету акционеров. Но, пока он в арбитражном управлении, акционеры не имеют здесь власти. А вообще, монополистом должно быть государство. Тогда и возможен порядок. Но сложилось по-другому. И приходится исходить из реальности.

– То, что внешнее управление пришлось на юбилей завода, не вызывает печальных мыслей?

– Нет, ведь он уже выходит из прорыва. Предприятие живёт, люди трудятся, продукция сбывается. Так что банкротство пошло заводу на пользу. Ведь банкротство – это не крах, а возможность дать предприятию передышку, чтобы оно снова заработало.

– И какова ваша главная цель?

– Развивать те направления, которые были положены прежним руководством. Кроме того, приложу все силы к тому, чтобы освоить выпуск стартерных аккумуляторов на локомобили на основе щелочного аккумулятора, что должно иметь хороший сбыт. И конечно, отдать городу нормально работающий завод. Года через три-четыре он должен снова стать ведущим предприятием города. В этом и заключается смысл арбитражного управления.

От всей души поздравляю коллектив завода с юбилеем! И всем заводчанам желаю здоровья, успехов и долгих лет жизни!

Беседовала В.СЕРГИЕНКО.

ИСТОРИИ СТРОКИ

В начале войны, когда фашистские армии рвались к Москве, завод "Кузбассэлемент", а точнее, станки, оборудование и 270 квалифицированных работников этого завода были эвакуированы в Ленинск-Кузнецкий.

Первый эшелон эвакуированных прибыл в октябре 1941 года. И здесь, почти на пустом месте, в суровых условиях сибирской зимы, героическими усилиями москвичей и местных необученных кадров за семь месяцев было возрождено производство источников тока. Уже 15 июня 1942 года на фронт была отправлена первая партия батареек для радиостанций.

С пуском в эксплуатацию завод получил название "Кузбассэлемент". Завод постепенно расширялся, укреплялся, увеличивал ассортимент и производительность, повышал качество изделий до уровня мировых стандартов.

В лучшие свои годы завод выпускал 72 наименования химических источников тока: тяговые аккумуляторы для магистральных и подземных электровозов, автокаров, электропогрузчиков, подводных лодок, аккумуляторы для разных видов радиостанций, шахтёрских светильников, гальванические элементы и батареи для радиосвязей, полевых телефонов, метеорологических зондов, спутников, для навигационных знаков на морских и речных путях, для оснащения спасательных жилетов на гражданских самолетах и морских судах, а также для оснащения различных бытовых приборов, музыкальной техники и неограниченного разнообразия детских игрушек. Завод поставлял свою дефицитную продукцию во все республики Советского Союза и в сорок зарубежных стран.