

# КОРПОРАЦИЯ

ЖУРНАЛ ГРУППЫ «ИЛИМ»

№1 (22) 2011

Кольчатый коконопряд  
(*Malacosoma neustria*) —  
один из самых опасных  
вредителей лесных пород  
в нашей стране



**COVER STORY:** ПОЖИРАТЕЛИ ЛЕСОВ **ТЕМА:** ЖАРКАЯ ЗИМА В КОРЯЖМЕ  
**ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА:** ТОММИ СТИВЕН ДЖОЗЕФ **НАЗНАЧЕНИЕ:** ДИРЕКТОР  
ПО ТЕХНОЛОГИИ И ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ ПРОИЗВОДСТВА СЕРГЕЙ  
ПОНДАРЬ **РЕФОРМА:** ЕДИННЫЙ ДЕНЬ ПЕРЕСМОТРА ЗАРПЛАТ **СЛУЖБА:** НОВЫЕ  
ПРАВИЛА ОХРАНЫ ТРУДА **АНАЛИТИКА:** ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ  
**ПОСЛЕ РАБОТЫ:** ИТОГИ ПРЕДНОВОГОДНЕГО КОРПОРАТИВНОГО ВИДЕОКОНКУРСА





КОРЯЖМА. Зима — самое «горячее» время для лесозаготовки: проселочные дороги хорошо проходимы, и лесорубы работают круглосуточно, стараясь сделать запас сырья на время весенней распутицы (см. стр. 16)





Вот и свершилось! Все формальные ограничения на начало наших большихстроек в Коряжме и Братске сняты. Когда верстался номер, мы получили известия о том, что выдано разрешение на строительство в Братске; чуть ранее согласовала строительство и администрация Коряжмы. Это значит, что на обеих площадках теперь развернутся масштабные строительные работы. Сроки жесткие, ответственность огромная. Компания привлекает серьезные средства на финансирование своих проектов. Столько не получала еще ни одна компания ЦБП в России. Это значит, что банки верят в нас и наши проекты. А ведь убедить представителей финансового мира в том, что имеет смысл вкладывать средства в российскую компанию, крайне сложно. И вот деньги получены; однако и требования к нам теперь возрастают в разы. Группа «Илим» будет находиться под пристальным вниманием, каждый ее шаг будет тщательно анализироваться. И для того, чтобы оправдать ожидания, помимо успешной реализации инвестиционных проектов, нам необходимо обеспечить убедительные производственные результаты. А это в условиях роста инфляции и тарифов — серьезный вызов. За сравнительно короткий период времени нам предстоит совершить стремительный рывок от лидера отрасли в России к компании мирового уровня. Очевидно, что всех нас впереди ждет большая, но очень интересная работа!

Артём Савко, директор  
по информации и общественным  
связям Группы «Илим»

## ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА



### **«НАША ЦЕЛЬ — СТАТЬ ЛИДЕРОМ В ПРОИЗВОДСТВЕ БУМАГИ, УПАКОВКИ И ЦЕЛЛЮЛОЗЫ»**

Чтобы достойно осуществить реализацию намеченных стратегических инвестпроектов, не снижая при этом нынешние производственные показатели, сотрудникам Группы «Илим» предстоит проявить лучшие качества: мобилизовать весь свой профессиональный опыт и навыки, для того чтобы внедрить передовые международные стандарты в сфере технологий производства, развить лидерские качества, расширить «горизонты» мышления и поднять свой профессиональный уровень. Только при полном напряжении наших сил мы сможем создать производственные активы (как целлюлозные, так и картонно-бумажные) мирового уровня с точки зрения производительности и экономической эффективности, заявил в интервью журналу «Корпорация» член Совета директоров Группы «Илим» Томми Джозеф → **стр. 22**

## ТЕМА НОМЕРА



### **ЖАРКАЯ ЗИМА В КОРЯЖМЕ**

Зимой в архангельских лесах морозы в тридцать–сорок градусов вполне обычное явление. Для горячих цехов филиала Группы «Илим» в Коряжме это не проблема. Но людям, работающим в лесу, не позавидуешь. Недаром еще с советских времен выражение «отправить на лесоповал» означало самую крайнюю степень физических испытаний. Лес — это настоящая проверка на выдержку и выносливость. И журнал «Корпорация» решил отправиться в экспедицию на лесную делянку — туда, где круглосуточно идет напряженная работа и где, собственно, и начинается бизнес тысяч людей, работающих в Группе «Илим». Наш общий бизнес → **стр. 16**

## ЭКОЛОГИЯ



### ПОЖИРАТЕЛИ ЛЕСОВ

Они многочисленны, хорошо замаскированы и защищены от нападения. Они наносят колоссальный урон природе и людям. Наука занимается их изучением много десятилетий, но все так же бессильна дать нам какой-либо универсальный рецепт по борьбе с этой напастью. Вредители лесов — так называет энциклопедия любые живые организмы, наносящие урон живым деревьям. Самый многочисленный представитель этих существ — насекомые. Они нападают на деревья и с воздуха, и из-под земли и способны за короткое время уничтожить огромные массивы леса. Вспышки численности насекомых-вредителей происходят в нашей стране регулярно с интервалом 10–12 лет и строго приурочены к определенным фазам 11-летнего цикла солнечной активности, однако механизм этого явления до сих пор практически не изучен → **стр. 46**

## ЧИТАЙТЕ В НОМЕРЕ

### ЯНВАРЬ–МАРТ 2011

События, факты, мнения и комментарии → **стр. 4**

### ИТОГИ И ПРОЕКТЫ

Анализ работы предприятий компании в 2010 году и определение стратегических задач на 2011 год в интервью с председателем Совета директоров Группы «Илим» Захаром Смушкиным, генеральным директором Полом Хербертом и управляющими директорами бизнес-единиц «Илим Восток» и «Илим Запад» Брайаном Макдональдом и Александром Поздняковым → **стр. 8**

### РЕФОРМА

С 1 апреля 2011 года в Группе «Илим» устанавливается единый ежегодный день пересмотра размера заработной платы. Подробности изменений — в интервью с главным управляющим директором по кадровым ресурсам компании Евгением Дымкиным → **стр. 26**

### СЛУЖБА

О возможностях системы добровольного медицинского страхования, а также изменениях в системе работы Группы «Илим» с поставщиками страховых услуг журналу «Корпорация» рассказала руководитель направления кадровой поддержки центрального офиса Ольга Русанова → **стр. 28**

### НАЗНАЧЕНИЕ

С 1 января 2011 года в Группе «Илим» появилась новая позиция — управляющий директор по технологиям и техническому обслуживанию производства. На эту должность назначен Сергей Пондарь, ранее работавший над проектами компании IP в Соединенных Штатах. О своих целях и задачах новый топ-менеджер рассказал в интервью журналу «Корпорация» → **стр. 34**

### ПОСЛЕ РАБОТЫ

В минувшем году в Группе «Илим» состоялся большой корпоративный видеоконкурс, посвященный работе, быту и отдыху наших сотрудников. Каждый начинающий видеолюбитель мог прислать на него свои работы. За месяц было собрано более пятидесяти роликов. Имя победителя определялось работниками компании — путем прямого интернет-голосования → **стр. 42**





↑ На фото: Благотворительные программы Группы «Илим» в минувшем году были адресованы прежде всего людям, нуждающимся в дополнительной поддержке: детям, ветеранам, бывшим работникам компании.

#### ПОДВЕДЕНЫ ИТОГИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

В марте в Петербурге прошло заседание Совета корпоративного благотворительного фонда Группы «Илим» — «Илим-Гарант». Главной темой заседания стало подведение результатов работы фонда за 2010 год. Генеральный директор фонда Денис Кудрявцев отметил, что практически все программы, запланированные на 2010 год, были выполнены в полном объеме. Так, филиал «Западный», осуществил программы на сумму

свыше 43 млн рублей, филиал «Восточный» — на сумму 49 млн рублей. Среди традиционных программ фонда, которые реализуются во всех регионах деятельности компании — поддержка детского спорта, ветеранов и бывших работников компании, поддержка бесплатного здравоохранения и др. По итогам заседания было принято решение утвердить отчеты филиалов фонда. Ожидается, что объем социальных инвестиций и благотворительных программ компании в 2011 году будет увеличен.

« ГРУППА «ИЛИМ» ПОЛУЧИЛА ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ГЛАВНОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ ПО ПРОВЕДЕНИЮ МОДЕРНИЗАЦИИ В ФИЛИАЛЕ ГРУППЫ «ИЛИМ» В БРАТСКЕ. ПОЛУЧЕНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО РЕШЕНИЯ ПОДТВЕРЖДАЕТ, ЧТО ВСЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ, ТЕХНИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ БУДУТ ПРИМЕНЯТЬСЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА, ПОЛНОСТЬЮ СООТВЕТСТВУЮТ ВСЕМ НОРМАМ РОССИЙСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

*Отраслевой портал Unipack.ru, 21 марта 2011 года*

## **ПРОИЗВОДСТВО ГРУППЫ «ИЛИМ» РАСТЕТ**

Выпуск целлюлозно-бумажной продукции предприятиями Группы «Илим» в 2010 году составил 2,47 млн тонн. Это на 6% превышает результаты 2009 года. На 9% (до 1,57 млн тонн) увеличилось производство товарной целлюлозы. Производство картона выросло на 5% и составило 701 тыс. тонн. Бумаги было произведено 198 тыс. тонн, что на 3% ниже уровня аналогичного периода 2009 года.

## **КОРЯЖЕМСКИЙ ФИЛИАЛ УСТАНОВИЛ РЕКОРД ЗА 2010 ГОД**

Филиал Группы «Илим» в Коряжме выдал миллионную тонну готовой продукции, установив тем самым абсолютный рекорд в истории целлюлозно-бумажной промышленности России и Европы. Прежний рекорд ЦБП — миллион тонн по общей варке целлюлозы — тоже принадлежит коряжемцам. Производство товарного тарного картона возросло на 8% и составило 476 тыс. тонн. Бумаги выпущено 197 тыс. тонн, что на 3% меньше, чем за 2009 год. Мешочной бумаги произведено 58 тыс. тонн, офсетной — 107 тыс. тонн, обойной бумаги — 32 тыс. тонн.

## **СИБИРЬ УВЕЛИЧИВАЕТ ОБЪЕМЫ ВЫПУСКА**

За 2010 год предприятия ОАО «Группа «Илим» в Иркутской области (филиалы в Братске и Усть-Илимске) произвели 1,468 млн тонн целлюлозно-бумажной продукции. Это на 3% выше, чем за аналогичный период прошлого года. При этом достигнут рекорд по объемам производства. В том числе, производство товарной

целлюлозы составило 1,24 млн тонн, увеличившись на 4% по сравнению с показателями 2009 года. Производство тарного картона осталось примерно на уровне прошлого года и составило 225 тыс. тонн.

## **ИЗБРАН НОВЫЙ ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

На внеочередном собрании акционеров Группы «Илим» был избран новый член Совета директоров компании. Им стал Томми Стивен Джозеф, старший вице-президент International Paper по производству, технологии, охране труда, промышленной безопасности и глобальной цепи поставок. Господин Джозеф заменил на этом посту вышедшего на пенсию Ричарда Филиппса, который занимал этот пост с 2007 года. Остальные члены Совета директоров Группы «Илим» были переизбраны в прежнем составе. В Совет директоров, помимо господина Джозефа, вошли Захар Давидович Смушкин, Борис Геннадьевич Зингаревич, Михаил Геннадьевич Зингаревич, Леонид Аркадьевич Ерухимович, Франц-Йозеф Маркс, Кейто Или и Максимо Пачеко. *(Интервью с г-ном Джозефом читайте на стр. 22–25)*

## **НАЗНАЧЕН НОВЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР**

На должность управляющего директора по технологиям и техническому обслуживанию производства Группы «Илим» назначен Сергей Пондарь. Основными задачами господина Пондаря на новом посту станут повышение эффективности и устойчивости производственных систем Группы «Илим», а также непрерывное

совершенствование производственной и экологической деятельности компании. Для достижения этих задач департамент, который возглавил Сергей Пондарь, сосредоточится на увеличении эффективности работы оборудования, снижении затрат, росте производительности на производственных предприятиях Группы «Илим». Также Сергей Пондарь будет отвечать за такие направления, как охрана труда, промышленная, экологическая и пожарная безопасность, развитие лесного хозяйства. *(Интервью с г-ном Пондарем читайте на стр. 34–35)*

## **СМЕНИЛСЯ ДИРЕКТОР ФИЛИАЛА В БРАТСКОМ РАЙОНЕ**

Директором филиала Группы «Илим» в Братском районе назначен Юрий Попов. Господин Попов до прихода на работу в Группу «Илим» более 15 лет занимал руководящие позиции, на которых свыше 10 лет проработал в лесопромышленном комплексе Российской Федерации, в том числе — генеральным директором производственно-лесозаготовительного объединения «Онегалес», холдинга «Инвестлес-пром». Основными целями нового директора лесного филиала станут повышение эффективности работы в сфере охраны труда, производительность, снижение затрат, обеспечение всех нужд производственного филиала в Братске, в том числе поддержание необходимого уровня складских запасов древесного сырья, участие в реализации инвестиционного проекта «Большой Братск», работа по развитию и вовлечению персонала.

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ СЕРТИФИЦИРОВАННЫХ ЛЕСОВ ГРУППЫ «ИЛИМ» В ЭТОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛА 5,1 МЛН ГА. ТАКИМ ОБРАЗОМ, КОМПАНИЯ СТАЛА АРЕНДАТОРОМ, ВТОРЫМ В МИРЕ ПО ОБЩЕЙ ПЛОЩАДИ СЕРТИФИЦИРОВАННЫХ ЛЕСОВ

## 6 ГРУППА «ИЛИМ» ПОЛУЧИЛА «ЛЕСНОЙ СЕРТИФИКАТ»

ОАО Группа «Илим» получила единый FSC-сертификат на лесопользование, распространяющий свое действие на ее лесозаготовительные филиалы в Сибири. Этот FSC-сертификат стал самым значительным по площади сертифицированных лесов в России и вторым в мире — 3,7 млн га. Новый сертификат заменил два прежних сертификата FSC, выданных лесозаготовительным компаниям Группы «Илим»: ООО «ИлимСибЛес» и ЗАО «УЛил». Предприятие Группы «Илим» в Коряжме в настоящее время имеет отдельный сертификат, действие которого распространяется на 1,5 млн га. Таким образом, общая площадь сертифицированных лесов ОАО «Группа «Илим» превысила 5,1 млн га. Группа «Илим» является крупнейшей в России компанией, ведущей лесозаготовительную деятельность в соответствии с международной системой лесной сертификации FSC.

## НОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ СРК-3 В УСТЬ-ИЛИМСКЕ

В конце января этого года на СРК-3 ТЭС филиала Группы «Илим» в Усть-Илимске закончены работы по установке четырех дополнительных сажеобдувочных аппаратов фирмы «Clyde Bergemann», и начались операции по их испытанию в общей технологической схеме. На реализацию инвестиционного проекта Группа «Илим» выделила 7,67 млн руб. С вводом в действие новых аппаратов ожидается стабилизация работы СРК-3, увеличение сроков его эксплуатации между ремонтами, соответственно — сокращение всех сопутствующих затрат.

## ЛЕСНОЙ ФИЛИАЛ ГРУППЫ «ИЛИМ» В КОРЯЖМЕ ПОЛУЧИЛ НОВУЮ ТЕХНИКУ

В 2010 году Группа «Илим» инвестировала 19 млн долларов в покупку современной лесозаготовительной и вспомогательной техники для лесного филиала компании в Коряжме. Размер инвестиций вырос более чем в 10 раз по сравнению с 2009 годом. В рамках «лесной» инвестиционной программы были закуплены лесозаготовительные комплексы в количестве 6 харвестеров и 5 форвардеров фирмы «Джон Дир», 24 сортиментовозов — 10 «Вольво» и 14 КамАЗов, 20 вахтовых домиков. Для дорожных служб приобретено 5 экскаваторов и 2 бульдозера «Катерпиллар», 4 грейдера «Джон Дир». Также закуплены два ангара для ремонта техники. В 2011 году дополнительно поступят в лесной филиал Группы «Илим» в Коряжме 4 бульдозера, 5 экскаваторов, 16 сортиментовозов «Вольво». Часть лесозаготовительных и лесовозных машин уже поступила в филиал. Среди них — 14 комплексов (14 харвестеров и 14 форвардеров), приобретаемых на замену устаревших машин. Также среди запланированных мероприятий — строительство дорог и мостов, организация вывозки древесины, приобретение вахтовых домиков, строительство ремонтных ангаров. *(Репортаж из филиала в Коряжме читайте на стр. 16)*

## ГРУППА «ИЛИМ» ПРИНЯЛА УЧАСТИЕ В ЛЕСНОМ ФОРУМЕ

Наша компания приняла участие в работе первого Российско-финского лесного форума для лидеров, инициированного премьер-министрами двух

стран Владимиром Путиным и Мари Кивиниеми, который прошел в начале марта в столице Финляндии — Хельсинки. На форуме нашу компанию представлял советник генерального директора и Совета директоров Дмитрий Чуйко. В мероприятии, посвященном вопросам развития сотрудничества двух стран в лесном секторе и противодействию новым конкурентным факторам, приняли участие председатель правления Лесного общества Финляндии Пекка Кауппи, глава Рослесхоза Виктор Масляков, региональные отраслевые руководители и эксперты двух стран.

## РУКОВОДСТВО ГРУППЫ «ИЛИМ» ВСТРЕТИЛОСЬ С СОТРУДНИКАМИ ЦЕНТРАЛЬНОГО ОФИСА

В феврале в Санкт-Петербурге прошла встреча сотрудников центрального офиса Группы «Илим» с топ-менеджментом компании. Генеральный директор Пол Херберт, главный финансовый директор Александр Эмдин и главный управляющий директор по кадрам Евгений Дымкин рассказали собравшимся об итогах работы Группы «Илим» в 2010 году и планах на будущее, а также ответили на вопросы сотрудников. Вопросов было задано немало: о планах развития компании, об условиях работы, об оплате труда. В конце встречи господин Херберт заметил, что такой диалог коллектива с руководством может и должен быть продолжен в будущем. «Без колебаний задавайте ваши вопросы, обсуждайте их с коллегами и вашими руководителями, — пожелал он собравшимся. — Это пойдет на пользу нашей компании и укрепит взаимопонимание!»





↑ На фото: В феврале генеральный директор Группы «Илим» Пол Херберт выступил с лекцией перед студентами Университета растительных полимеров (Санкт-Петербург). Господин Херберт представил проекты «Большой Братск» и «Большая Коряжма», а также обсудил проект по варке целлюлозы из лиственницы, который Группа «Илим» реализует совместно с Университетом растительных полимеров. Пол Херберт еще раз подчеркнул важность инновационных научных разработок в развитии российской целлюлозной промышленности и выразил надежду, что проект «Лиственница» станет настоящим прорывом — как для Группы «Илим», так и для всей отрасли в целом.

### УСТЬ-ИЛИМСК ПРОДОЛЖАЕТ МОДЕРНИЗАЦИЮ

В цехе каустизации и регенерации извести филиала Группы «Илим» в Усть-Илимске после ремонта запущена в работу известерегенерационная печь (ИРП) №2. На ней провели модернизацию холодильника охлаждения извести. Это позволит увеличить срок эксплуатации холодильника, избежать выбросов извести в цехе и улучшить условия труда работников. Напомним, что в конце 2009 года в рамках инвестпрограммы по улучшению условий труда была проведена и реконструкция холодильника охлаждения извести на ИРП №1.

### ПОЛМИЛЛИОНА НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

В 2010 году в Группе «Илим» было реализовано большое количество благотворительных и волонтерских проектов самого разного формата: наши сотрудники посещали детские дома, выезжали с ребятами на природу и в парк аттракционов, собирали подарки к праздникам, участвовали в творческом фестивале для детей

с ограниченными возможностями, а также делали пожертвования в рамках проводимых благотворительных акций. Нам удалось собрать почти полмиллиона рублей: это деньги на лечение больных детей (мы помогли Вадику Гусаренко из Ленинградской области и Глебу Богданову из Коряжмы), пожертвования в адрес детских домов — на содержание ребят и обустройство территории, а также средства, собранные в ходе проведения благотворительных аукционов в Коряжме.

Организатор корпоративных благотворительных проектов Фонд «Илим-Гарант» выражает глубокую признательность всем сотрудникам Группы «Илим», которые нашли время и силы для того, чтобы оказать свою посильную помощь всем нуждающимся в дополнительной опеке людям, и не оставили без внимания наши акции. В наступившем году мы также приглашаем всех наших коллег — сотрудников Группы «Илим» — к участию в новых волонтерских проектах, которые, уверены, принесут добро всем тем, кому мы в меру сил помогаем.

# Успехи

8



Минувший год сложился для компании очень успешно. Не обошлось, конечно, без удачи: цены на нашу продукцию, особенно на азиатском рынке, были весьма привлекательными, что и позволило компании отрабатывать с хорошей прибылью. Но главная причина общего успеха — в усердии и настойчивости наших сотрудников, считает председатель Совета директоров Группы «Илим» **Захар Смушкин**

Итоги прошедшего года для нашей компании как с финансовой, так и с производственной точек зрения были очень убедительными. В Коряжме был достигнут рекордный производственный результат, в связи с чем я хочу поблагодарить и поздравить весь коллектив комбината, а также Пола Херберта, Александра Позднякова и Валерия Антонишина за их вклад в это достижение. В Сибири мы также видим улучшение производственных показателей по сравнению с предыдущим годом, и это нельзя не отметить.

В течение всего 2010 года велась большая подготовительная работа по нашим проектам в Братске и Коряжме. Реализация этих проектов идет практически в графике. Самое пристальное внимание в прошлом году было обращено на Братск, причем не только внутри компании, но и со стороны наших партнеров из International Paper. Для них это тоже очень крупный и важный проект.



« НЕФТЬ РАСТЕТ В ЦЕНЕ, РУБЛЬ УКРЕПЛЯЕТСЯ, ДЛЯ ОБЫЧНОГО ЧЕЛОВЕКА ЭТО ВЫГОДНО, НО НА ОТЕЧЕСТВЕННУЮ ЭКСПОРТНО-ОРИЕНТИРОВАННУЮ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ В ЦЕЛОМ МОЖЕТ ОКАЗАТЬ НЕГАТИВНЫЙ ЭФФЕКТ. МЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ГОТОВЫ К РЕАЛИЗАЦИИ НАШИХ ПРОЕКТОВ В МЕНЯЮЩИХСЯ И НЕ ВСЕГДА ПРОСТЫХ УСЛОВИЯХ И ИМЕТЬ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ «ЗАПАС ПРОЧНОСТИ» ВО ВСЕХ НАШИХ ПЛАНАХ И ДЕЛАХ

# И ПРИОРИТЕТЫ

В 2010 году большое внимание мы также уделяли внутрикорпоративным вопросам, в частности оценке работы менеджмента как с точки зрения достижения запланированных показателей бюджета, так и с точки зрения исполнения стратегии. Применительно к Братску оценка привела к смене руководства дирекции по лесообеспечению.

В этом году мы надеемся организовать в Братске постоянный офис для директора БЕ «Илим Восток» Брайана Макдональда, и полагаем, что это станет знаком для всех: чрезвычайно важно контролировать ситуацию и делать ее предсказуемой по ключевым направлениям. Кстати, летом Братск впервые предполагают посетить все члены Совета директоров нашего предприятия и IP.

Что можно сказать о текущем 2011 годе? Группа «Илим» работает в условиях глобальной экономики, поэтому необходимо учитывать контекст мировых изменений. Общий тренд 2011 года — восстановление мировой экономики, хотя оно и не происходит стремительными темпами. В мире происходит много социальных и природных изменений, которые также оказывают влияние на экономическую обстановку. Например, землетрясения в Чили и Японии.

2011 год в мире и в России будет годом инфляции. Возможное вступление России в ВТО может иметь последствия для нашей отрасли. Нефть растет в цене, рубль укрепляется, для обычного человека это выгодно, но на отечественную экспортно-ориентированную промышленность может оказать негативный эффект. Мы должны быть готовы к реализации наших проектов в меняющихся и не всегда простых условиях, и иметь определенный «запас прочности» во всех наших планах и делах.

Наши приоритеты на 2011 год четко определены. Один из ключевых — реализация инвестиционной программы. Крайне важно, что все работы по установке нового оборудования должны происходить параллельно с текущей эффективной работой действующих производств. В чем мы видим «узкие места»? Один из приоритетов состоит в том, что мы не должны снижать темпы по операционной доходности. В нынешнем году мы заложили в бюджет более низкие показатели по EBITDA по сравнению с фактическими

достигнутыми результатами 2010 года, в основном из-за инфляции. Одной из причин уменьшения EBITDA является также рост заработной платы в компании, который в сочетании с новым налогообложением (социальное обеспечение) увеличивает «нагрузку» на бюджет компании. Но улучшение доходности мы намерены получить за счет внутренних ресурсов, в том числе — неценового сокращения издержек.

Среди задач 2011 года также работа в направлении так называемых нестратегических инвестиций. Это локальные проекты, которые дают компании достаточно высокий доход. К примеру, проект производства электроэнергии в Братске. При установке СРК мы уже закладываем возможность производить на нем пар давлением в 90 атмосфер для того чтобы производить электроэнергию для своих нужд. Есть и другие проекты. Все проекты они будут аккумулироваться в новой дирекции, возглавляемой Сергеем Пондарем.

Что касается приоритетов Совета директоров, то сейчас мы тщательно подходим к работе двух комитетов — аудиторского и HR. По аудиторскому комитету много внимания уделяется окончанию инсталляции SAP, разработке регламента работы внутреннего аудита. В части HR мы видим три больших блока вопросов: первый — это система мотивации, где мы должны быть конкурентоспособны; второй — оптимизация численности сотрудников. Мы должны не формально уменьшать число работников, переводя расходы из «зарплаты» в «услуги», а подойти к этой задаче содержательно, повышая эффективность каждого рабочего места. И, наконец, третий блок вопросов — кадровый резерв, где мы должны выстроить систему резерва любой позиции — поиска, обучения будущего сотрудника.

Мы не останавливаемся на тех проектах и направлениях, которые я упомянул. Уже сейчас мы начинаем разрабатывать основу для будущей стратегии компании после 2012–2014 гг. Мы рассматриваем ее как с точки зрения «горизонтального» расширения, приобретения новых активов, так и с точки зрения повышения эффективности использования всех имеющихся у нас ресурсов. В ближайшие годы нам предстоит серьезная и масштабная работа, которая обеспечит полную трансформацию компании и должна вывести нас в число мировых лидеров отрасли.

# «ИЛИМ»

10



Отличные результаты работы Группы «Илим» в прошлом году доказывают, что наша компания вышла из кризиса более сильной и эффективной, чем раньше. Однако впереди у нас еще более амбициозные задачи — Группа «Илим» должна стать мировым лидером в производстве бумаги, картона и целлюлозы. Профессиональный потенциал наших сотрудников позволяет рассчитывать на успех в достижении этой цели, — считает генеральный директор ОАО Группа «Илим» **Пол Херберт**

Кризис, который мы переживали еще не так давно, наконец остался позади. Наша компания вышла из него более сильной и эффективной. Сейчас мы не только крупнейшая компания ЦБП в России, но и четвертая по величине в Европе. Кроме того, мы являемся лидирующей компанией нашей страны по темпам роста и занимаем сейчас 70% российского рынка целлюлозы. 2010-й год был рекордным для всей компании (мы выпустили 2,51 млн тонн продукции). В этом году нам предстоит выйти на объем производства в 2,58 млн тонн, а по объему продаж превысить уровень в \$2 млрд. Наша главная задача — это наши инвестиционные проекты — «Большой Братск» и «Большая Коряжма». Также мы будем вкладывать средства в поддержание оборудования, закупать технику, осуществлять охрану окружающей среды и выполнять требования регулирующих органов. Мы занимаемся раскрытием «узких мест» наших предприятий и снижением издержек.



« ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ В ИЗМЕНЕНИЯХ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ К СЕБЕ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ, РАЗВИВАТЬ ИХ И УДЕРЖИВАТЬ У СЕБЯ. ДЛЯ ЭТОГО МЫ ДОЛЖНЫ ПЛАТИТЬ ИМ БОЛЬШУЮ, ПО СРАВНЕНИЮ С РЫНКОМ, ЗАРПЛАТУ. ПРИ ЭТОМ УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫПЛАТ СОТРУДНИКУ ДОЛЖНО ПРОИСХОДИТЬ СООТВЕТСТВЕННО ЕГО УСПЕХАМ

# Заслужил успех

Наш основной фокус — инвестиции в стратегические проекты. В Братске — это новая хвойная линия по производству целлюлозы на 720 тыс. тонн, что позволит комбинату выйти на общий объем продукции в 1 млн тонн в год. Этот проект в прошлом году прошел несколько важных этапов развития: подготовлена проектная документация, определены источники финансирования и начато само финансирование, закуплено основное оборудование, идет подготовка строительной площадки.

Что касается СРК — там уже заложен фундамент и возводятся металлоконструкции, которые будут обрамлять сам котел.

В Коряжме нам предстоит стать производителем высокосортной бумаги, конкурирующей с наиболее известными торговыми марками мира. В филиале Группы «Илим» в Коряжме весь прошлый год продолжалась подготовка необходимой документации, расчистка площадки и подготовка к строительству и монтажу бумагоделательной машины, которая уже отправлена в Россию. Оба проекта входят в решающую стадию своей реализации, и поэтому в наступившем году мы будем предпринимать активные шаги, чтобы переместить знания, опыт и полномочия по принятию решений ближе к нашим производственным активам.

Я также со страстью отношусь к разработке новых видов продукции. И поэтому особенно рад, что в 2010 году мы приступили к осуществлению уникального инновационного проекта — промышленной переработки лиственницы. Этот проект отчасти спонсируется российским правительством, и при его осуществлении мы сотрудничаем с Университетом растительных полимеров в Петербурге. В лабораторных условиях мы ищем способ извлечения из древесины лиственницы арабиногалактана, и когда достигнем этого, то сможем производить целлюлозу с уникальными поглощающими способностями — в четыре раза превышающими свойства других сортов. Это будет революционный продукт способный многократно увеличить комфортность и эффективность подгузников и прокладок, а это один из крупнейших растущих рынков мира. Я горжусь тем, что Группа «Илим» участвует в этом проекте.

Основываясь на достижениях 2010 года, в настоящее время мы переходим к улучшениям в системе оплаты

труда в нашей компании. Основная цель здесь состоит в том, чтобы привлечь к себе лучших специалистов, развивать их и удерживать у себя. Для этого мы должны платить им большую, по сравнению с рынком, зарплату. При этом увеличение выплат сотруднику должно происходить соответственно его успехам. Эта новая система будет работать в компании уже с апреля нынешнего года.

В завершение хотел бы подчеркнуть, что успехи «Илима» в прошлом году не были случайными. Они были достигнуты вашим трудом, инициативой и настойчивостью. Этот успех заслужен всеми нами. 2011-й год, скорее всего, не будет для нас простым. Это говорит о том, что всем нам надо будет очень серьезно поработать, для того чтобы достичь наших стратегических целей и обеспечить успех в будущем.

11

# Рекорды

12



Несмотря на успехи и рекорды, Группа «Илим» все еще находится в переходном периоде, ускоренными темпами обновляя производство и меняя отношение к бизнесу. Задачи, стоящие перед компанией в ближайшем будущем, не под силу коллективу «одиночек» и потребуют от всех сотрудников Группы «Илим» ответственной, творческой и командной работы, уверен управляющий директор бизнес-единицы «Илим Восток» **Брайан Макдональд**

Прошлый, 2010-й, год был историческим для Группы «Илим» в целом и для бизнес-единицы «Илим Восток» в частности. Среди наших успехов — рекорды по объемам производства на всех промышленных площадках, рекорды по лесозаготовке в лесных филиалах. Хорошими новостями для нас оказались и окончательное утверждение инвестиционного проекта «Большой Братск», и постепенное восстановление спроса на рынке. Однако есть и неудачи: самое большое разочарование года — несчастные случаи на производстве. Статистика по несчастным случаям в целом улучшается, но тяжелые и трагические происшествия с нашими работниками еще продолжают происходить. Поэтому в 2011 году нам необходимо принять серьезные меры в сфере безопасности и, прежде всего, исключить тяжелые несчастные случаи на производстве.

Среди главных стратегических целей на этот год — строительство нового содорегенерационного котла



« ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД НАМИ, УСЛОЖНЯЮТСЯ. НАМ НЕ НУЖНО, ЧТОБЫ ПРЕЖНЕЕ КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ МЕХАНИЧЕСКИ РАБОТАЛО БОЛЬШЕ. НЕОБХОДИМО, ЧТОБЫ РАБОТНИКИ ОБЪЕДИНЯЛИСЬ В КОМАНДЫ, ВОВЛЕЧЕННЫЕ В ОБЩУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. ЛЮДИ ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ, КУДА МЫ ИДЕМ КАК КОМПАНИЯ

# И задачи

в Братске. При этом на всех наших предприятиях мы должны добиться выпуска запланированного объема продукции при сокращении затрат. Инфляция влияет на транспортные расходы, тарифы, что ставит серьезные препятствия для поддержания рентабельности нашего производства. Мы также должны увеличить объемы лесозаготовки, провести дополнительную работу с нашими партнерами по поводу обеспечения производств необходимыми запчастями...

Через год мы выйдем на рынок с новыми объемами продукции, поэтому в 2011 году у специалистов, занимающихся продажами, будет очень много работы: нам надо определиться, кому мы будем продавать нашу продукцию.

Что эти цели и задачи значат лично для меня? Мы хорошо работали в прошлом году. Однако задачи, стоящие перед нами, легче не становятся. Наоборот, они усложняются, а это означает, что нам надо совершенствоваться дальше. Нам не нужно, чтобы прежнее количество сотрудников механически работало больше. Необходимо, чтобы люди объединялись в команды, вовлеченные в общую работу и понимающие пути достижения успеха. Люди должны знать, куда мы идем как компания. Этому способствуют встречи, которые руководство проводит с сотрудниками. И я надеюсь, что в ходе этих встреч сами сотрудники выскажут хорошие идеи, которые пригодятся нам в нашей работе. Мы должны быть доступны для этих идей, нам нужна помощь сотрудников для того, чтобы сделать компанию лучше и продолжать развиваться.

Мы также должны учиться на своих ошибках — на производстве так же, как и в обычной жизни. Я думаю, что и в минувшем году мы извлекли немало положительного из такого самоанализа и приобрели ценный опыт. Если посмотреть на Усть-Илимск, то там произошел значительный рост производства по сравнению с предыдущими годами. Дала свои плоды та работа, которую мы провели по повышению выхода древесного волокна, модернизации варочного котла. Большой проблемой, над которой мы работаем в Усть-Илимске сейчас, является надежность второй линии с бункером для щепы. Мы не совершили здесь какого-то резкого рывка, но специалисты завода дали нам отличные идеи, как можно существующее положение

улучшить. Усть-Илимск также провел хорошую работу по устранению причин регулярных простоев вне завода: были выяснены проблемы и причины, их вызывающие, и найдены пути устранения этих проблем. О Братске можно сказать то же самое.

Завершая, могу сказать, что каждый из нас должен иметь в голове план, по которому всегда можно было бы определить, где мы сейчас находимся, какой путь разделяет нас и наши цели, и как мы намерены этот путь преодолеть. При этом нам надо иметь определенный «запас прочности», потому что далеко не все из предпринимаемых нами мер действительно сработают на достижение конечного результата. Мы еще только учимся всему этому. Мы не совершенны, но все же движемся вперед. Останавливаться на этом пути нельзя, потому что наши конкуренты тоже не стоят на месте. Когда спрашивают, сколько баллов надо набрать, чтобы победить... Мы не знаем цифру, но точно знаем, что она должна быть хотя бы на один балл больше, чем у других.

Планировать, распознавать и преодолевать — вот наша задача. И если мы будем в этом успешны, то сможем устанавливать рекорды ежегодно.

13

# МЫ ВКЛЮЧИЛИ

14



Производственные успехи филиала Группы «Илим» в Коряжме создают отличную репутацию и убеждают в возможности быстрого и качественного роста предприятия. Реализуя инвестиционный проект «Большая Коряжма», мы должны быть энергичны, настойчивы, но и осторожны, так как цена ошибки здесь необыкновенно высока, предупреждает управляющий директор бизнес-единицы «Илим Запад»

**Александр Поздняков**

Комбинат в Коряжме всегда был флагманом российской целлюлозно-бумажной промышленности. И наша задача — задача коллег, которые работают на комбинате — удержать заданную высоту. 2010 год стал годом успеха, который складывался из предыдущих шагов. Когда в 1999 году мы вышли из постперестроечного кризиса, первая задача, которая была поставлена — определить, как мы будем развиваться. Тогда за основу был принят вариант 1989 года, когда комбинат сварил 992 тысячи тонн. Этот рубеж мы прошли в 2005-м, сварив один миллион. Но между миллионом по варке и миллионом товарной продукции есть большая разница — порядка 110 тысяч тонн. Для того, чтобы ее преодолеть, потребовалось пять лет, в течение которых мы пережили мировой кризис, закрытие производства вискозной целлюлозы и строительство нового завода по производству нейтральной полуцеллюлозы, и достигли того результата, который имеем сегодня.

« ТЕПЕРЬ УЖЕ, НАВЕРНОЕ, НЕ ТОЙ СИЛЫ, КОТОРАЯ БЫ ЗАСТАВИЛА НАС ОТКАЗАТЬСЯ ОТ СТРОИТЕЛЬСТВА СЕДЬМОЙ МАШИНЫ, ОТ БИЗНЕС-ПЛАНА, КОТОРЫЙ У НАС ЕСТЬ. МЫ СЕЙЧАС ДАЖЕ БОЛЬШЕ ДУМАЕМ НЕ О СЕДЬМОЙ МАШИНЕ, А О ВОСЬМОЙ, КОТОРАЯ ПОТЕНЦИАЛЬНО ГОТОВА ПОЯВИТЬСЯ НА КОМБИНАТЕ ПОСЛЕ ТОГО, КАК МЫ ЗАКОНЧИМ УЖЕ НАЧАВШЕЕСЯ СТРОИТЕЛЬСТВО

# ЗЕЛЕНЫЙ СВЕТ

На одной из встреч, оценивая итоги года коряжемской промплощадки, Пол Херберт сказал: «Мы вошли в некий элитный клуб». Он неофициальный, негласный — заводы, которые производят более 1 млн тонн, в мире можно пересчитать по пальцам рук. Более того, подобных заводов в Европе нет, наш — один. Остальные сосредоточены в Юго-Восточной Азии, в Северной и Южной Америке.

Что это нам дает, к примеру, в части строительства новой бумагоделательной машины? Результаты, как производственные, так и финансовые, позволяют беспрепятственно кредитоваться, и что еще более важно — под низкий процент. Рейтинг доверия у финансовых институтов (как российских, так и международных) на сегодняшний день у нас очень высок. Поэтому, когда генеральный директор говорил об элитном клубе, он имел в виду степень доверия, где совсем другие условия игры, но в то же время и другой спрос, и другая цена ошибки. Сейчас одна из наших первоочередных задач — в этом клубе остаться и закрепиться. Это действительно открывает большие перспективы.

Теперь уже, наверное, нет той силы, которая бы заставила нас отказаться от строительства седьмой машины, от бизнес-плана, который у нас есть. Мы сейчас даже больше думаем не о седьмой машине, а о восьмой, которая потенциально готова появиться на комбинате после того, как мы закончим проект начавшегося строительства.

Создана гигантская предпосылка для последующего развития. Рыночная экономика гласит: мы должны двигаться каждый год таким темпом, чтобы наш рост не отставал от общероссийского, при этом он должен опережать инфляцию. В противном случае мы просто не будем эффективным предприятием. А вот то, что мы сделали сегодня — это гарантия, что в ближайшие годы на нашей дороге будет гореть зеленый свет. Мы в состоянии будем двигаться, развиваться, думать о будущем, платить людям достойную зарплату.

Строительство седьмой буммашины, к которому Коряжма фактически приступила, дает уникальный шанс, который мы обязаны, просто обязаны (подчеркиваю) использовать. У нас есть все возможности собрать полноценную команду хорошо обученных и подготовленных профессионалов. Для этого делается

очень много, заложены большие средства для обучения персонала.

В этот раз мы не планируем с первого дня выйти на проектную мощность. Этот процесс займет определенное время. Почему? Потому что в секторе ритейловых продуктов можно оступиться один раз. Лучше сделать мало, но того качества, которое соответствует запросам ритейла. В противном случае мы будем входить в этот рынок очень долго. Здесь цена ошибки крайне высока.

Нельзя спешить, но нельзя и медлить. Жизнь наступает нам на пятки. Торопит, во-первых, объявление наших потенциальных конкурентов о том, что в области белых бумаг они готовы запустить производство легкомелованных бумаг. Это первый звонок, что в данный сектор производства приходим не только мы. Меняются реалии и стандарты существующей жизни. Простой пример: европейские нормы, которые все больше и больше проникают в нашу жизнь, говорят о том, что мужику уже нельзя поднимать то, что весит 50 кг. Отсюда, как следствие, ящики и гофротара, которые мы производим, будут рассчитаны на нагрузку 10–15 кг. Уже не нужны те сверхпрочные картоны, которыми мы гордились последнее десятилетие. Аналогичная ситуация — на производстве белых бумаг. Если мы 10 лет назад делали бумагу плотностью 80 г, то сейчас уменьшили ее до 55 г и думаем о том, как снизить граммаж до полусотни. А что за этим? Надо делать следующий шаг — увеличивать скорость картоноделательных машин. Это жизнь, это постоянное развитие. Именно этим мы занимаемся каждый день.

В общем, выдав 30 декабря европейский рекорд в целлюлозно-бумажной отрасли, мы поняли, что у нас есть неделя для того, чтобы передохнуть, стереть пот со лба и приниматься за работу с еще большим напором.



# Жаркая зима

- 16 Коряжма — маленький городок среди тайги. Зимой морозы в тридцать–сорок градусов здесь вполне обычное явление. Для горячих цехов ЦБК это не проблема. Но людям, работающим в лесу, не позавидуешь. Недаром еще с советских времен выражение «отправить на лесоповал» означало самую крайнюю степень физических испытаний. «Слабаки здесь долго не задерживаются», — говорят коряжемцы. Лес — это настоящая проверка на выдержку и выносливость. И журнал «Корпорация» решил отправиться в экспедицию на лесную делянку — туда, где круглосуточно идет напряженная работа и где, собственно, и начинается бизнес тысяч людей, работающих в Группе «Илим»



# в Коряжме

Через полтора года в филиале Группы «Илим» в Коряжме начнет работу новая бумагоделательная машина. Выпуск продукции будет значительно увеличен, а возросшие производственные мощности потребуют и большего объема сырья. Поэтому существенная часть инвестиций проекта «Большая Коряжма» уже сейчас направляется в лесозаготовку.

«Объемы финансирования просто беспрецедентные, — говорит директор лесного филиала ОАО Группа „Илим“ в Коряжме Владимир Федфебелев. — В России сегодня мало кто тратит такие деньги на то, чтобы лес заготавливался цивилизованно, на мировом уровне, и людям были бы созданы достойные условия труда».

О том, насколько серьезно в «Илиме» относятся к лесозаготовке, говорят цифры: если в 2009 году в лесной филиал в Коряжме было инвестировано около \$2 млн, то в прошлом, 2010 году — уже \$19 млн. А инвестиционная программа нынешнего года — \$35 млн.

Меняется все: техника, бытовые условия, организационные структуры. До сих пор тысячи лесозаготовителей были формально разделены по разным компаниям, работающим каждая на своей делянке и по своим правилам.

Теперь эти компании упразднены, а сотрудники переведены на работу непосредственно в Группу «Илим» — в лесной филиал.

«Цель реформы понятна, — объясняет Владимир. — В каждой маленькой компании было свое руководство, своя отчетность, свои отношения с работниками. Сформировав единый филиал, мы экономим средства, время, которое тратилось на бюрократические переписки, и, наконец, можем ввести для всех работников единые и ясные правила работы. Ведь если ты можешь обеспечить человека хорошей техникой, зарплатой, комфортными бытовыми условиями, то вправе и потребовать от него работать, что называется, «на совесть».

17





### 18 «ВЕЗЕТ» ДОРОГА

В машине Владимира Федфебелева мы направляемся на лесозаготовительный участок Вилегодское, примерно в 120 км от Коряжмы. Навстречу нам потоком идут автолесовозы. В сутки на комбинат приходит до 470 машин, «под завязку» груженных хвойным балансом. В этом потоке — и новенькие сортиментовозы Volvo, только что закупленные для филиала. Мы останавливаем один из них и разговариваем с водителем, Сергеем Александровым. Он отвечает кратко и сосредоточенно. «Машина мощная, комфортная. Берет почти в два раза больше „кубов“, чем наш КАМАЗ. Сначала опасались за ее проходимость: низкий бампер. Но оказалось, что все нормально: идет хорошо даже по нашим дорогам!»

Пока шведских сортиментовозов закуплено не так много: коряжемцы осторожны и испытывают новую технику небольшими партиями, опасаясь, выдержит ли она наш отечественный «экстрим». «У нас говорят: везет не машина, везет — дорога, — вздыхает водитель Сергей. — Зимой мороз „схватывает“ грунт, проехать можно почти везде, и на делянках — самое жаркое время для работы. Весной, чуть только подтает, буксовать может начать любая техника. Тут-то и станет ясно, на что она способна на самом деле и можно ли на нее делать ставку».

Лесные дороги — большая тема для лесорубов. И не только в Коряжме — по всей стране. Государство после развала СССР почти прекратило строить новые трассы, и для того, чтобы добраться до дальних делянок, лесозаготовителям приходится прокладывать пути для машин самостоятельно, за свой счет. В этом году филиал в Коряжме планирует проложить 157 км новых лесных дорог. Также будут потрачены средства из инвестпрограммы на строительство мостов. Закупаются новые импортные бульдозеры, экскаваторы, грейдеры. Формируется собственный дорожно-строительный участок филиала, который позволит объединить всех дорожников в единой структуре. Без надежных трасс древесина, заготовленная на делянках, так и останется мертвым грузом, лежащим в тайге. До комбината она не дойдет, а это — смерть для всего производства. «Хочешь, не хочешь, а на комбинат ты обязан доставить в год 4,2 млн „кубов“, — говорит

ВЫСОКОЕ СТОЛЕТНЕЕ ДЕРЕВО ХАРВЕСТЕР СПИЛИВАЕТ, ОЧИЩАЕТ ОТ ВЕТОК И РАЗРЕЗАЕТ НА РОВНЫЕ БРЕВНА ЗА СЧИТАННЫЕ СЕКУНДЫ. ФОРВАРДЕР СОБИРАЕТ ЭТИ БРЕВНА ОХАПКАМИ И МЕТОДИЧНО ЗАГРУЖАЕТ В СВОЙ КУЗОВ. КОМПЛЕКС ИЗ ЭТИХ ДВУХ МАШИН ЗАМЕНЯЕТ 42 ЧЕЛОВЕКА — ШЕСТЬ БРИГАД ПО СЕМЬ ЧЕЛОВЕК! И ПРИ ЭТОМ МОЖЕТ РАБОТАТЬ КРУГЛОСУТОЧНО, ДНЕМ И НОЧЬЮ

Владимир Федфебелев. — Обязан! И отговорок тут быть просто не может».

### ЛЕСОРУБ В САНДАЛИЯХ

Полтора часа езды по таежным дорогам заканчиваются для нас остановкой прямо посреди леса: на небольшой поляне умещаются новенький дом-бытовка, мощный бульдозер Caterpillar, несколько штабелей свежеспиленных деревьев и автомобиль начальника участка Александра Николаевича Гомзякова. Из-за деревьев слышится — нет, не топор дровосека: рев моторов и визг сразу нескольких пил.

Шум стоит серьезный, и тем удивительнее увидеть при входе в лес, что на участке работают всего две машины — харвестер и форвардер.

Оба этих аппарата производят фантастическое впечатление. Они — последнее слово техники и, кажется, ведут свою родословную от того самого стального зверя, который стал героем «Сибирского цирюльника» Никиты Михалкова. Высокое столетнее дерево харвестер спиливает, очищает от веток и разрезает на ровные бревна за считанные секунды. Форвардер стальной «рукой» поднимает эти бревна охалками и методично загружает в свой кузов. «Комплекс из двух машин заменяет 42 человека, — поясняет начальник участка Александр Николаевич. — Работает как шесть бригад по семь человек! И притом круглосуточно, днем и ночью...»

Когда харвестер все же останавливается, из открытой дверцы нас приветствует его оператор — Анатолий Чевыкалов. На нем — корпоративная спецодежда и специальная легкая обувь — сандалии. Кругом — заснеженная тайга; снег — по пояс. Но на наши недоуменные вопросы Анатолий отвечает просто и коротко: «В машине тепло. В сандалиях — удобно». И приглашает заглянуть к себе в кабину.

Внутри действительно тепло и очень интересно: вместо руля — экран компьютера, по бокам от него — джойстики, напоминающие приспособление для компьютерных игр. «На экране отражается вся работа машины, — объясняет Анатолий. — В том числе, объем древесины в кубах. Видите: мы со сменщиком отработали двое суток и заготовили 636 кубов. Это очень неплохой результат. Джойстики управляют





### СТАЛЬНЫЕ МУСКУЛЫ

Управляет работой харвестера один оператор. Анатолий Чевыкалов — опытный специалист, и под его управлением сложная и тяжелая машина действует как молниеносный стальной робот. На экране компьютера высвечивается информация о породе древесины, ее объеме, длине резки и так далее. Джойстики по бокам — для управления движением харвестера и режущей головки. Кнопки по сторонам от джойстиков задают режимы работы режущей головки — в зависимости от породы древесины, диаметра ствола и так далее.



В этом году в Лесной филиал в Коряжме Группа «Илим» инвестирует около \$35 млн. Средства пойдут, в частности, на техническое переоснащение лесозаготовки. Причем новая техника, закупленная в счет поставок по инвестпрограмме этого года, стала поставляться в филиал уже в конце прошлого года.

20 движением и головкой с пилами. Кнопки по бокам — для выбора породы древесины, режима работы головки и так далее...»

Каждая такая машина стоит около \$400 тыс. В паре с форвардом комплекс «тянет» на \$800 тыс. «Конечно, эти затраты себя оправдывают, — говорит Владимир Федфебелев. — Помимо очень хорошей производительности, машины эти еще и надежны, а кроме того, создают комфортные условия для операторов. На харвестерах хотят работать все. У нас уже очередь из желающих стать операторами. Раньше никогда такой конкуренции не было».

Начальник участка Александр Гомзяков тем временем рассказывает о строгих стандартах, которыми руководствуются лесозаготовители в своей работе: при заготовке нельзя спиливать все деревья, часть оставляется для самовосстановления леса в будущем, территория очищается от веток и отходов, «рост» пеньков от срубленных деревьев не превышает двух третей диаметра и так далее. Все это — современные правила цивилизованного лесопользования, и в коряжемском филиале их строго соблюдают.

«В следующем году мы построим еще и новый специальный питомник, — рассказывает Владимир Федфебелев. — Он позволит нам снимать до четырех урожаев саженцев в год. После специального закалывания они будут высажены на таких вот делянках, и через несколько десятилетий здесь вырастет новый лес. Не хуже прежнего!»

### ЛЮДИ И МАШИНЫ

Новая производительная техника, увиденная нами на делянке, смотрится эффектно и выдает «на-гора» большие объемы продукции. Но не несет ли она скрытую угрозу для самих работников? Ведь если один харвестер John Deere заменяет 40 человек, а, к примеру, лесоштабелер Liebherr (такие работают на приемке древесины на комбинате) — бригаду из 6 стропальщиков, то не останутся ли прежние работники «за дверью» этого нового высокотехнологичного производства?

В Коряжме уверены, что такой опасности нет. Ведь в России, увы, год от года сокращается население; подрастающая молодежь из российских сел и деревень все чаще ищет лучшей доли в крупных городах.

«Мы молодого специалиста топором и пилой не заменим, — говорит Владимир Федфебелев. — Работа на современной технике, хороший заработок при высокой выработке — это необходимые условия для привлечения на комбинат энергичных, профессиональных работников. И для конкуренции среди работников, которая позволила бы нам отбирать самых лучших и избавляться от нерадивых».

Новые технологии приводят и еще к одному положительному эффекту — экономии затрат. Скажем, в прошлом году на часть лесовозов филиала были установлены датчики топлива, соединенные с системой GPS. Датчики позволяют контролировать расход топлива на машинах в режиме online, а навигационная система — контролировать маршрут. В результате, если в январе 2010 года экономия топлива по транспортному участку лесного филиала составила 500 литров, то в январе 2011 года — уже 12 тысяч литров!

Кроме того, вложения средств в новую технику и более жесткая дисциплина на делянках привели за последние годы к кардинальному сокращению несчастных случаев на лесозаготовке: за последние два года их количество снизилось в 5 раз!

Так что на лесозаготовке меняется не только техника — целая эпоха...

Инвестиции в лесной филиал и наведение в нем структурного порядка уже приносят зримый результат. В прошлом году обеспеченность собственной древесиной филиала Группы «Илим» в Коряжме впервые составила 35% (раньше — не более 30%). В планах лесозаготовителей к 2014 году поднять этот показатель до 40% — это тот уровень, при котором комбинат сможет чувствовать свою независимость от внезапного колебания цен на древесину на рынках.

«Люди почувствовали, что компания заботится об условиях их труда и отдыха. Почувствовали уверенность в своем заработке. И это не могло не сказаться на результате: заданная нам программа лесозаготовки и поставки на комбинат древесины этой зимой выполнена на 100%, — говорит Владимир Федфебелев. — Теперь мы, лесозаготовители, работаем как единый механизм и как часть одной большой команды „Илима“. И это главный результат всех предпринятых нами в лесозаготовке реформ».





## ПО МАШИНАМ!

Труд лесозаготовителей на делянках, по сути, только начинает большую технологическую цепочку бумажного производства. В минувшем году филиал Группы «Илим» в Коряжме достиг исторического рекорда — выпустил миллион тонн готовой продукции! Этот успех стал возможен благодаря ударному труду работников комбината и проводимой в филиале в последние годы программе модернизации производства. Но директор филиала Валерий Антонишин говорит об этом важном событии очень просто: «Работали, и результат пришел!..» В ближайшие годы работникам филиала придется

трудиться с неменьшей, а пожалуй, что и большей интенсивностью: ведь при выпуске запланированных объемов продукции комбинат одновременно должен запустить и совершенно новое для себя производство. Бумагоделательная машина (БДМ) номер семь, запуск которой позволит предприятию выйти на рынок офисной и мелованной бумаги, уже отдельными партиями доставляется из Шотландии в Россию. На предприятии вовсю идет расчистка площадки под будущее строительство. Директор по строительству БДМ-7 Юрий Моргунов называет новый проект беспрецедентным для России.

«Никто у нас за последнее время еще не осуществлял таких масштабных проектов — запуск машины на 220–230 тыс. тонн продукции в год, — поясняет он. — Это очень сложная работа — и с технологической, и с организационной точек зрения. Помимо того, что сама БДМ для нас новая, через полгода ее ввода в строй мы должны запустить еще и меловальную установку. Все это процессы, которые требуют от нас и новых знаний, и привлечения новых квалифицированных специалистов. Работа предстоит большая, но, я уверен, мы с ней справимся и обеспечим филиалу успешное развитие».



# Наша цель — стать лидером

В январе 2011 года на должность председателя комитета Совета директоров Группы «Илим» по стратегическому планированию и инвестициям назначен **Томми Стивен Джозеф**, сменивший на этом посту вышедшего в отставку Ричарда Филипса. Господин Джозеф будет курировать реализацию важнейших инвестиционных проектов компании. Журнал «Корпорация» в рамках традиционных бесед с членами Совета директоров Группы «Илим» расспросил господина Джозефа о целях, задачах и приоритетах его работы в компании

→ Расскажите, пожалуйста, о себе. Где вы родились? Где учились?

← Я родился в 1959 году в городе Натчез, штат Миссисипи, где находится бумажный комбинат компании International Paper. Мой отец проработал в компании 35 лет, так что я сотрудник IP во втором поколении.

После школы я закончил Университет штата Миссисипи со степенью бакалавра химико-технологических наук, затем прошел обучение по программе MBA для руководителей в Университете штата Луизиана и затем в течение почти тридцати лет работал на разных должностях в IP.

→ Перечислите, пожалуйста, основные этапы вашей карьеры.

← Я начал работу в International Paper на комбинате в Натчезе, в службе технологии и эксплуатации производственного оборудования. На протяжении последующих девяти лет я работал на различных должностях, связанных с эксплуатацией оборудования по производству целлюлозы, энергетического оборудования и БДМ. По окончании этого периода руководство компании предложило мне позицию директора по техническому обслуживанию и заместителя директора комбината IP в городе Ривердейл, штат Алабама, где я проработал шесть лет. На этом этапе я отвечал за реализацию инвестиционного проекта стоимостью \$350 млн, включавшего строительство новой бумагоделательной машины, установку удаления печатных красок из вторичного волокна, установку газовой турбины и прочего связанного с основным производством оборудования.

После Ривердейла я возглавил подразделение отчетности технических служб, руководящее отчетностью по проектам модернизации производства и усовершенствования технологий на девяти предприятиях IP, производящих немелованную бумагу.



Проработав пару лет в этой области, я возглавил комбинат в городе Камден, штат Арканзас, а еще через два года был переведен в штат Луизиана и в течение трех лет руководил одним из наших крупнейших предприятий в городе Мэнсфилд.

В 2001 году я стал директором по производственным операциям подразделения промышленной упаковки IP. На этой должности я отвечал за работу восьми предприятий компании в США, производящих облицовочный картон, общий годовой объем производства которых на тот момент составлял примерно 6 млн тонн готовой продукции.

В 2003 году я был назначен на должность вице-президента по производству бумаг специального назначения и руководил как коммерческими, так и производственными операциями на предприятиях в Висконсине, Алабаме, Луизиане и Северной Каролине, выпускавших в общей сложности 3 млн тонн продукции в год.

В 2005 году, после ухода Ричарда Филиппса из IP, я занял пост вице-президента по технологии в этой компании.

В этом качестве я руководил такими направлениями, как техническое развитие, проектирование, разработка новых видов продукции и технологическое усовершенствование производства на наших предприятиях по всему миру, а также контролировал реализацию инвестиционных проектов общей стоимостью около \$1 млрд в год.

В настоящее время я являюсь старшим вице-президентом International Paper по производству, технологии, промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды и международному снабжению.

В сферу моей текущей ответственности входят производственные процессы на всех целлюлозных и картонно-бумажных предприятиях компании во всем мире, а также технологии, проектирование, реализация стратегических инвестиционных проектов, мероприятия по охране труда, защите окружающей среды, производственной безопасности и обеспечению возобновляемости ресурсов, и кроме того, закупки на общую сумму \$3,5 млрд в год, осуществляемые нашим подразделением по международному снабжению.

→ Каким было ваше знакомство с Россией? Имели ли вы какие-то контакты с Россией или российскими компаниями до того, как вошли в состав Совета директоров ОАО «Группа «Илим»?

← Мое первое знакомство с Россией состоялось не так давно, в 2005 году. В качестве вице-президента International Paper по технологии я оказывал поддержку в реализации наших инициатив по повышению эффективности производства и инвестиционных проектов на нашем комбинате в Светогорске.

С тех пор я много раз бывал в вашей стране, посетив несколько крупных центров, включая Санкт-Петербург и Москву, а также несколько других городов. Кроме того, мне довелось войти в состав группы специалистов IP, осуществлявших комплексную проверку («дью дилидженс») Группы «Илим», и поэтому я многократно посещал предприятия в Братске и Коряжме.

→ Что вы знали о Группе «Илим» до того, как стать членом Совета директоров компании?

← Я достаточно много знал о работе компании еще до того, как вошел в состав Совета директоров, поскольку на моей текущей должности я осуществляю поддержку многих проектов Группы «Илим» и инициатив по повышению эффективности производства, реализация которых началась еще несколько лет назад — на стадии создания совместного предприятия.

→ Работа Ричарда Филиппса в составе Совета директоров ОАО «Группа «Илим» была высоко оценена всеми членами Совета и руководством компании. Легко ли вам быть его преемником?

← Ричарда очень высоко ценили как члена высшего руководства IP, он пользуется заслуженным уважением в IP и «Илиме».

Конечно, прийти ему на смену было непросто, однако я уверен, что мощные технические ресурсы и международный опыт IP в сфере ЦБП являются надежным механизмом поддержки как текущей деятельности Группы «Илим», так и ее стратегических инициатив на ближайшие пять лет.



« В МАСШТАБАХ ВСЕЙ КОМПАНИИ НАМ НЕОБХОДИМО УКРЕПЛЯТЬ И РАЗВИВАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ: ПРАКТИКИ И РЕСУРСЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ, ВНЕДРЕНИЕ ПЕРЕДОВОГО МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА, РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ СОТРУДНИКОВ, ИХ ОБУЧЕНИЕ В ОБЛАСТИ ТЕХНИКИ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ТЕХНОЛОГИИ

→ **Какие цели вы ставите перед собой как председатель комитета по стратегическому планированию и инвестициям? Как эти цели связаны с целями компании в целом?**

← Я не сомневаюсь, что мои цели в качестве председателя комитета по стратегическому планированию и инвестициям полностью согласуются со стоящей перед всей компанией задачей стать лидером в области производства бумаги, упаковки и целлюлозы для российского и ряда зарубежных рынков — например, китайского. Чтобы этого добиться, нам необходимо иметь производственные активы (как целлюлозные, так и картонно-бумажные производства) мирового уровня с точки зрения производительности и экономической эффективности.

В краткосрочной перспективе нам необходимо успешно справиться со следующими задачами: продолжить мобилизацию ресурсов для наиболее эффективной в масштабах российской ЦБП реализации крупных проектов, осуществить модернизацию наших активов и повысить их производительность и рентабельность, сделав их конкурентоспособными на международном уровне, расширить мощности Братского филиала за счет нового оборудования по производству и сушке целлюлозы, завершить проект установки БДМ в Коряжме.

→ **Какие изменения необходимо внедрить нашей компании для достижения поставленных перед ней целей?**

← В масштабах всей компании нам необходимо укреплять и развивать следующие направления: практики и ресурсы, необходимые для реализации инвестиционных проектов, внедрение передового международного опыта в сфере производства, развитие лидерских качеств сотрудников, их обучение в области техники и производственной технологии.

→ **Расскажите, пожалуйста, немного о своей семье. Как она отреагировала на ваше новое назначение?**

← Я и моя жена Андреа вместе уже 25 лет, у нас два сына. Моя семья всегда очень поддерживала меня, и сейчас они очень рады, что мне представилась возможность

участвовать в работе Совета директоров столь значимой компании. Если же говорить собственно о них, то моя жена — заядлая теннисистка; старший сын в мае этого года закончит колледж с дипломом историка и политолога, а с осени планирует продолжить обучение на юридическом факультете. Мой младший сын учится на втором курсе, изучает предпринимательскую деятельность и маркетинг. Все в нашей семье любят животных; у нас две собаки и кот.

→ **В каких российских городах вы успели побывать? Что вас удивило? Планируете ли вы приезжать в Россию чаще?**

← У меня уже была возможность посетить Санкт-Петербург, Москву и несколько городов, в которых расположены наши предприятия. Помимо встреч с сотрудниками IP и Группы «Илим», мне было очень интересно узнать больше о русской истории и культуре. Я предполагаю, что мне предстоит бывать в России как минимум раз в месяц для участия в заседаниях Совета директоров и отчетных совещаниях в рамках проектов в Коряжме и Братске.

## ФАКТЫ БИОГРАФИИ

Томми Стивен Джозеф родился в 1959 году в городе Натчез, штат Миссисипи.

Закончил Университет штата Миссисипи со степенью бакалавра химико-технологических наук. С тех пор более 28 лет работает в компании International Paper.

В 2001 году назначен директором по производственным операциям подразделения промышленной упаковки IP. В 2003 году стал вице-президентом компании по производству бумаг специального назначения.

В 2005 году занял пост вице-президента по технологии. В настоящее время занимает должность старшего вице-президента International Paper по производству, технологии, промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды и международному снабжению.

# Зарплата: апрель год кормит

- 26 С 1 апреля 2011 года в Группе «Илим» устанавливается единый ежегодный день пересмотра размера заработной платы. С просьбой рассказать о том, кого коснется и как будет работать новая система оплаты труда, журнал «Корпорация» обратился к главному управляющему директору по кадровым ресурсам компании **Евгению Дымкину**



→ Как возникла идея введения единого дня пересмотра зарплат сотрудников?

← Все компании мира делятся на два типа. В одних оценка труда работника и пересмотр его зарплаты происходит на регулярной основе, системно. В других — время от времени, по желанию руководителя. Этот второй подход, как говорят, позволяет руководству проявлять большую управленческую гибкость. Но, на наш взгляд, этот плюс не компенсирует большого количества минусов в отношениях подчиненных и руководителя. В таких компаниях, где нет регулярного и системного подхода к оценке труда работников, у сотрудников накапливается напряжение в связи с тем, что им давно не пересматривали зарплату. Это «давно» у каждого человека свое, и в любой день года это напряжение может привести к демотивации и ухудшению рабочих результатов.

Существование ежегодного дня пересмотра заработной платы придает большую цикличность и плановость в отношениях между работником и компанией. Именно поэтому переход к таким отношениям был осуществлен во многих ведущих компаниях мира.

→ Почему этот день — именно 1 апреля?

← Никто специально не привязывал этот день к каким-то определенным датам [смеется]. Но понятно, что и компании, и сотруднику необходимо время, чтобы подвести итоги своей работы. У нас период подведения итогов — первый квартал.

→ Кого затронет новая система определения зарплат и какие цели ставит здесь перед собой компания как работодатель?

← Нововведения коснутся офисных работников и сотрудников среднего звена центрального офиса и региональных обособленных подразделений. Пересмотр размера заработной платы работников будет происходить дифференцированно, в зависимости от их личных и профессиональных успехов в прошлом году. Это первое важное правило. Второе правило: политической компании не является компенсация инфляции,

« ПРЕВЫСИЛ ЛИ СОТРУДНИК ОЖИДАНИЯ СВОЕГО НАЧАЛЬНИКА, СООТВЕТСТВОВАЛ ЛИ ОН ЭТИМ ОЖИДАНИЯМ ИЛИ НЕ ДОСТИГ ТРЕБУЕМОГО УРОВНЯ И ОКАЗАЛСЯ В «ГРУППЕ РИСКА» — ВСЕ ЭТО И БУДЕТ СКЛАДЫВАТЬСЯ В КОНЕЧНОЙ ОЦЕНКЕ ЕГО ТРУДА. ПРИ ЭТОМ КАЖДЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ БУДЕТ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЕ ОБ ОПЛАТЕ И ПРЕМИРОВАНИИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ САМОСТОЯТЕЛЬНО, НО В РАМКАХ ОПРЕДЕЛЕННОГО ФОНДА И С УЧЕТОМ НАШИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

поэтому элементом расчета не станет какой-то жесткий процент, навязанный нам извне. Главная цель — установить систему и уровень вознаграждения труда сотрудников на уровне лучших мировых образцов.

→ **Может ли зарплата работника быть уменьшена в результате ежегодной переоценки?**

← Как правило, в рамках ежегодного пересмотра заработной платы такого не происходит. Однако такие изменения не исключаются, например, при существенном изменении функционала работника.

→ **Кто будет последней решающей «инстанцией» в переговорах с работником?**

← Первая линия — непосредственный руководитель, ведь мы говорим о жесткой привязке уровня зарплаты к результатам ежегодной оценки труда. Превысил ли сотрудник ожидания своего начальника, соответствовал ли он ожиданиям или не достиг требуемого уровня и оказался в «группе риска» — все это и будет складываться в конечной оценке. При этом каждый руководитель будет принимать решение об оплате труда сотрудников самостоятельно, но в рамках того фонда, который ему выделен, и с учетом рекомендаций, которые он получает от нас. В том случае, если работник все же не согласен с тем, как был оценен его труд, или считает, что зарплата не соответствует уровню рынка, то тогда он может обратиться к нам, в кадровое подразделение.

→ **Вы упомянули о рекомендациях по оплате труда, которые вы даете руководителям. Что именно вы им рекомендуете?**

← Рекомендации основаны на итогах работы, которую наша служба проводила в течение всего прошлого года. Есть два условия хорошей мотивации труда. Во-первых, для того, чтобы установить справедливое и высокое вознаграждение, мы должны знать, как та сумма, которую мы платим сотруднику, соотносится с нынешними реалиями рынка труда, то есть с зарплатами специалистов такого же профиля в других

компаниях. Во-вторых, зарплата специалистов одной и той же специальности на разных предприятиях Группы должна быть понятным образом сопоставима. Изучением рынка и внутренней ситуации на предприятиях Группы «Илим» мы занимались весь прошлый год. И итогом этой работы как раз и явились разработанные рекомендации для руководителей.

→ **Будет ли в компании меняться система премирования сотрудников?**

← Мы проанализировали ситуацию в этой области и пришли к выводу, что некоторые изменения предложить было бы целесообразно. Необходимо предоставить работнику возможность получить большую премию при хорошей работе в течение квартала. И также руководитель должен иметь возможность более гибко реагировать на результаты работы сотрудника, заплатить меньшую премию, если вклад этого сотрудника в общий успех был не такой большой. Изменения в области премирования, которые утверждены и вводятся в действие, также нацелены прежде всего на стимулирование эффективности труда сотрудника и связаны с экономической эффективностью всей компании.

## НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ВЫПЛАТ ПРЕМИЙ

Максимальный размер квартальной премии увеличивается: в новых условиях руководители среднего звена, специалисты и служащие могут получать премию в размере до одного должностного оклада.

Решение о выплате премии каждому сотруднику остается на усмотрение их руководителей.

При переходе на новые условия квартального премирования по решению руководителя сотруднику может быть дополнительно увеличен должностной оклад с 1 апреля 2010 года.

Максимальный размер годовой премии увеличивается до 150 % от базового оклада, при этом плановый размер годовой премии будет по-прежнему соответствовать размеру базового оклада на 31 декабря отчетного года. Размер годовой премии каждого сотрудника будет на 75 % определяться в зависимости от результатов деятельности компании, на 25 % — решением руководителя.



# Страхование: ПОМОЖЕМ ВСЕМ

28



Система добровольного медицинского страхования существует в Группе «Илим» довольно давно, начиная с 2007 г. За это время количество работников, пользующихся услугами ДМС, существенно увеличилось. Группа «Илим» напрямую заинтересована в том, чтобы ее сотрудники были здоровы. С вопросами о том, зачем вообще нужно ДМС и какие связанные с ним изменения произошли в компании, мы обратились к руководителю направления кадровой поддержки центрального офиса **Ольге Русановой**

→ **Ольга, какие возможности предоставляют сейчас полисы ДМС сотрудникам нашей компании?**

← Добровольное медицинское страхование — это дополнительная социальная льгота, которую компания предлагает своим сотрудникам. Сегодня забота предприятия о своих сотрудниках — один из показателей высокого уровня корпоративной культуры. Профилактика заболеваний и лечение сотрудников по ДМС помогают оптимизировать затраты по оплате больничных листов, и, как следствие, повысить производительность труда и уменьшить текучесть кадров.

Да и для сотрудника данная опция немаловажна, так как позволяет ему быть уверенным в получении квалифицированной медицинской помощи своевременно и без дополнительных затрат.

Группа «Илим» предоставляет полисы ДМС всем постоянным работникам компании. В перечень услуг, оказываемых по полисам, входят обследования и лечение у специалистов различных профилей, помощь на дому, плановая и экстренная госпитализация, скорая и неотложная помощь, профилактическая вакцинация.

Более подробную информацию о полисах и предоставляемых ими возможностях каждый работник Группы «Илим» может получить у специалистов кадровых центров.

→ **Насколько востребована людьми эта «опция»? Какой процент сотрудников Группы «Илим» действительно пользуются ДМС?**

← Согласно нашим данным, в центральном офисе более 90% сотрудников активно пользуются ДМС. В филиалах эта цифра несколько меньше, но все равно очень солидная — более 80%.

В этом году в связи с созданием ЕЦО-кадры и передачей в данное подразделение технической, рутинной составляющей ведения документооборота и администрирования персонала, в кадровых центрах появилось время для более глубокого погружения в вопросы, которые по-настоящему беспокоят сотрудников. Одним из таких вопросов было и остается добровольное медицинское страхование.

## УСТЬ-ИЛИМСК

**Людмила Юрьевна Шинкаренко**, ведущий специалист отдела кадровой поддержки Регионального кадрового центра,  
lyudmila.shinkarenko@usk.ilimgroup.ru, тел. 8 (39535) 91116

## БРАТСК

**Неля Михайловна Тимошина**, ведущий специалист,  
nelya.timoshina@brk.ilimgroup.ru, тел. 8 (3953) 340-650

## КОРЯЖМА

**Татьяна Николаевна Дербенева**, ведущий экономист,  
тел. 8 (81850) 45086

## САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

**Ольга Константиновна Русанова**, руководитель отдела администрирования персонала и КДП,  
тел. (812) 332-7284, доб. 6984

В кадровом центре центрального офиса уже выделено три основных направления, работа над которыми позволит нам улучшать качество услуг по ДМС. Это, во-первых, информирование сотрудников о программе ДМС. Во-вторых, получение и обработка обратной связи от сотрудников. И, наконец, в-третьих — взаимодействие со страховой компанией для устранения недостатков и повышения качества

С этого года мы будем проводить опросы сотрудников несколько раз в год. Такая периодичность позволит нам оценивать динамику ситуации и оперативно выявлять области для улучшения сервиса. Обработывая и анализируя полученные результаты, мы сможем намечать дальнейшие шаги.

Кроме того, в настоящее время мы уже разрабатываем программу информирования сотрудников, для чего разослали запросы поставщикам услуг — в страховые компании — и они готовят для нас специальные листовки с описанием своих услуг и возможностей полисов ДМС. Эти листовки будут распространены в филиалах Группы «Илим».

→ Возникают ли у сотрудников компании какие-то проблемы с врачами или клиниками при обращении туда по полисам ДМС? И кто в компании уполномочен заниматься разрешением таких проблем?

← Да, такие случаи бывают: наши сотрудники не всегда довольны качеством обслуживания в клиниках.

Мы организовали единую «точку сбора» информации о проблемах, возникающих в отношениях сотрудников со страховщиками или лечебными учреждениями. В компании вводится специальный электронный адрес [dms@ilimgroup.ru](mailto:dms@ilimgroup.ru), на который каждый работник может отправить письмо с пожеланиями, претензиями или жалобами.

Получать и анализировать эту почту буду я сама, так что ко мне можно обращаться по всем неясным вопросам, связанным с ДМС. Надо только учитывать, что из-за разницы во времени не все работники Братска или Усть-Илимска смогут сразу же найти меня на рабочем месте в случае возникновения какой-либо острой проблемы. Так что в неотложных случаях следует обращаться, прежде всего, к работнику кадрового

управления своего филиала (список и контактные телефоны можно посмотреть вверху на этой странице). Что же касается менее срочных дел, то стоит написать нам по указанному адресу. И лучше не откладывать это «в долгий ящик»: нам легче будет расследовать инцидент, если мы узнаем о нем оперативно, а не по прошествии нескольких дней или недель.

→ Случалось ли, что, придя в клинику, наши сотрудники вообще не получали необходимой помощи?

← Нет, совсем без помощи, конечно, никто не оставался. А вот объемом этой помощи не все бывают довольны. Но стоит отметить, что не всегда наши претензии к страховщикам бывают справедливыми. Страховой полис ДМС касается не всех болезней, и в программе страхования четко прописан список исключений. Например, заболевания, которые уже были у людей на момент заключения договора страхования и не находятся в стадии обострения, а также ряд врожденных болезней, не являются страховыми случаями. Косметические процедуры также входят в список исключений.


→ Что нового будет происходить в сфере обслуживания сотрудников по ДМС в городах и в центральном офисе? Будет ли расширяться или уменьшаться спектр услуг, оказываемых по ДМС?

← Пакет услуг ДМС может и должен меняться со временем — в зависимости от пожеланий работников Группы «Илим». И именно поэтому самим работникам стоит активно делиться своими впечатлениями, замечаниями, пожеланиями по обслуживанию в клиниках. При заключении очередных договоров со страховщиками мы будем, опираясь на пожелания и мнения наших сотрудников, обсуждать возможности по изменению перечня клиник, выбирая их как по качеству и удобному месторасположению, так и по набору медицинских услуг. ДМС — это добровольное страхование. Платя деньги страховщикам, мы вправе потребовать, чтобы они обеспечили нас квалифицированными врачами и высоким качеством услуг. И этим правом мы планируем все более активно пользоваться.

Юбилей







# 15 лет на рынке Китая

31

В этом году исполнилось ровно пятнадцать лет со времени выхода предприятий Группы «Илим» на китайский целлюлозно-бумажный рынок. В марте 1996 года представители Братского ЛПК впервые приехали в Поднебесную с образцами продукции своего предприятия и начали целенаправленный поиск партнеров по бизнесу. С тех пор минула целая эпоха. Изменились наши страны, преобразился наш бизнес. Партнерство с китайскими бизнесменами начиналось с небольших контрактов, а выросло в полномасштабное международное сотрудничество. И теперь именно «китайское» направление становится для Группы «Илим» приоритетом на долгие годы вперед.

После распада СССР, когда в нашей стране разрывались многие внутривозрастные связи, предприятиям отечественной индустрии пришлось самостоятельно искать для себя рынки сбыта. Применительно к сибирским целлюлозно-бумажным предприятиям, входящим сейчас в состав Группы «Илим», наиболее привлекательным рынком стал китайский. Сибирь от Китая расположена близко, транспортные схемы работают исправно, а за российской границей — самая многочисленная нация на свете: 1,5 млрд потенциальных потребителей бумажной продукции. Но для того, чтобы всерьез выйти на рынок другой страны, необходимо было иметь в Китае квалифицированных представителей. И в 1996 году представлять Братский ЛПК в Китае отправились Александр Лыхин, сейчас занимающий пост генерального директора пекинского офиса, и Ван Юн, сейчас — заместитель главы офиса. Именно им пришлось «протоптывать» первые дорожки к китайскому потребителю. Эта работа была проделана более чем успешно: за прошедшие пятнадцать лет объем поставляемой нами в эту страну продукции вырос в 13 раз! И Китай ждет от нас еще больших объемов поставок, в первую очередь, от Братского филиала Группы «Илим».

**32** Накануне юбилея журнал «Корпорация» попросил рассказать о первых шагах предприятий Группы «Илим» на китайском целлюлозно-бумажном рынке сотрудников пекинского и центрального офисов нашей компании, трудом и энтузиазмом которых и было основано многолетнее взаимовыгодное и быстро-растущее сотрудничество между отраслевыми компаниями двух наших стран



**АЛЕКСАНДР ЛЫХИН**  
генеральный директор  
Пекинского офиса

13 апреля 1996 года мы вдвоем с моим заместителем Ван Юном приехали в город Шэньян провинции Ляонин для открытия представительства Братского комбината. Интернета еще ни у кого не было, поэтому первое, что мы сделали — купили толстый телефонный справочник, факс и начали рассылать предложения «веерным» способом. За несколько дней отправили порядка 300 писем, но получили лишь несколько ответных факсов. Вспоминая период вхождения на китайский рынок, могу сказать, что, конечно, был проделан нелегкий путь. Тогда мы практически не знали особенностей местного рынка, но уже было ясно, что Китай сможет стать крупным и надежным потребителем нашей продукции, особенно для сибирских предприятий, расположенных близко к северным китайским провинциям. Далее начали знакомство с китайскими бизнесменами. Прекрасно помню, как на меня произвел большое впечатление один уже пожилой предприниматель, который сказал: меня не интересует качество вашей продукции — понятно, что некачественную продукцию никто покупать не станет; мне не важна цена вашей продукции — само собой разумеется, что она должна соответствовать рынку; мне важно лишь то, надолго ли вы сюда приехали, намерены ли работать на китайском рынке в будущем. Вот такой подход местного бизнеса к решению проблем нам очень понравился.



**ВАН ЮН**  
заместитель генерального директора  
Пекинского офиса

В ноябре 1996 года, в тот самый день (!), когда нам удалось заключить первый крупный контракт, у меня родилась дочь. Поэтому помню то время как сейчас. Мы действительно начинали с самого малого. Например, когда мы приехали с образцами продукции на Харбинскую ярмарку, где предлагались все товары — от носков до тракторов, нас там никто не знал, и мы никого не знали. Но постепенно люди подходили, интересовались. Мы показывали целлюлозу и картон, рассказывали о наших возможностях. Так, шаг за шагом, день за днем, мы приобретали знакомства, получали встречные предложения от заинтересованных компаний. Конечно, и мы, и наши партнеры учились работать, что называется, «на ходу» — опыта ведения международного бизнеса не было почти ни у кого. Многие предложения приходилось отсеивать — они были явно ненадежны; процветали бартерные схемы — от них мы тоже отказывались. Нашей целью было установление многолетних отношений и заключение надежных в финансовом плане сделок. И эта работа в результате была проведена очень успешно. Сейчас «Илим» — крупнейший российский поставщик целлюлозы и картона в Китай. У нас самая разветвленная сеть поставок — через Монголию, Владивосток, Казахстан, и сеть дистрибуции, которая покрывает почти всю страну!

**ФУ ЖАО**

директор департамента продаж  
целлюлозы и картона

Мне всегда нравилось работать с русскими — это прямые и честные люди. Поэтому я уже тринадцать лет работаю в представительстве «Илима», и очень этим довольна. Для меня самым трудным был 2000 год, когда мы начинали организацию морских поставок целлюлозы и картона через Владивосток. Поток грузов вырос сразу на 150 тыс. тонн в год, при том, что морские поставки очень отличаются от сухопутных — и по процедуре оформления, и по правилам приемки и хранения грузов. Работа была очень напряженной. Но мы справились, и, как уже сказал Ван Юн, выстроили хорошо диверсифицированную систему поставок — с наземным и морским транспортом. В Китае при построении бизнеса очень важны прямые личные контакты между бизнесменами, важно доверие друг к другу. Здесь недостаточно просто позвонить, отправить факс или письмо с торговым предложением. Со всеми партнерами необходимо лично встречаться, чтобы посмотреть, как говорят, «глаза в глаза». Это создает определенные сложности, занимает много времени, но зато установившиеся добрые отношения продолжаются потом долгие годы и приносят хорошую прибыль.

**ПАВЕЛ КОРОБОВ**

директор департамента маркетинга,  
логистики и новых видов продукции

Китай на протяжении многих лет показывает высокие темпы роста, и по итогам 2011 года его экономика стала второй по величине в мире. Увеличивается благосостояние граждан, а вместе с тем и внутреннее потребление бумажной продукции. Ожидается, что спрос на нашу продукцию в этой стране будет продолжать расти. И сегодня мы видим с китайской стороны заинтересованность и пристальное внимание к российской ЦБП и ее инвестиционным проектам, прежде всего — в Братске. Реализация «Большого Братска» позволит значительно увеличить объемы поставок и присутствие нашей Группы в Китае, и к этому необходимо готовиться. Поэтому сейчас ведется работа по увеличению количества партнеров, развитию отношений с ними, прорабатываются все важные детали: объемы поставок, дистрибуция, логистика и так далее. Но один из самых важных моментов — это то, что за 15 лет работы в Китае «Илим» стал настоящим брендом! И ассоциируется здесь с надежным и системным партнером. Это является одной из основных составляющих, которые позволяют «Илиму» развивать сотрудничество с Китаем так же успешно, как и в прошлом.

**ВЕРА БУБЕЛО**

директор по продажам  
бизнес-единицы «Илим Восток»

О многом из того времени сейчас странно даже вспоминать: Китай в 1997 году был настоящей страной контрастов. Выйдешь из гостиницы — вполне европейской по виду и сервису — и тут же, за углом, видишь маленькие покосившиеся домики, людей, которые умываются и чистят зубы прямо на улице. Впрочем, тогда и в России было немало контрастов... Когда мы впервые ехали по пекинским улицам, наша милая девушка-водитель, которая, кстати, оказалась директором по закупкам одной, тогда очень крупной, китайской компании, случайно «толкнула» велосипедиста — и тут же на улице расплатилась с ним деньгами. А потом уже нас кто-то толкнул сзади, и платили «штраф» наличными уже нашей девушке. Нравы, словом, были очень простые. А сейчас Китай, конечно, сильно изменился. И происходило это на наших глазах. На месте старых лачужек выросли новые высотные здания, дороги превратились в хайвеи... Очень сильно изменилась страна за эти последние пятнадцать лет. Преобразились и сами китайцы, их подходы к бизнесу, образование. Если раньше никто из них не знал английского (в лучшем случае, знали русский — наследие давней дружбы с СССР), то сейчас все они уже спокойно говорят на языке «международного общения», знают мировые законы бизнеса и стараются их соблюдать. Мы, конечно, рады этим изменениям. И рады тому, как быстро растут наши партнеры.



# Поднять уровень

34



С 1 января 2011 года в Группе «Илим» появилась новая позиция — управляющий директор по технологии и техническому обслуживанию производства. Какие изменения это принесет нашей компании, что такое «нестратегические инвестиции» и можно ли повысить эффективность используемого на наших заводах оборудования — об этом журнал «Корпорация» поговорил с управляющим директором по технологии и техническому обслуживанию производства **Сергеем Пондарем**

→ Ваша позиция — новая для Группы «Илим». Какие направления входят в зону вашей ответственности?

← Кроме технологического обслуживания производства, что очевидно, сюда также входят охрана труда, промышленная, производственная и пожарная безопасность, экология, внедрение лучших практик в лесу.

Что касается производства, здесь главными для меня будут вопросы повышения эффективности оборудования. Эти вопросы приобрели особую актуальность в связи с глобальными инвестпроектами, которые мы реализуем — я имею в виду «Большой Братск» и «Большую Коряжму».

Оба проекта связаны с установкой новой для нас техники, а новые технологии требуют и нового подхода к управлению производством. По сути, все новые объекты, которые мы строим, должны работать на новом уровне эффективности.

# ЭФФЕКТИВНОСТИ

35

Кроме того, есть еще один немаловажный момент: на общую эффективность производства сильно влияют внешние процессы — такие, как растущая инфляция в стране. Инфляция ведет к увеличению затрат как в области энергетики, так и в области заготовки древесины, приготовления химикатов и так далее, а это, в свою очередь, повышает себестоимость продукции, делая нас менее конкурентоспособными. Чтобы продолжать оставаться успешными и иметь возможность привлекать долгосрочные инвестиции, нам надо вывести и уже существующее производство на новый уровень эффективности. Мы должны научиться применять дополнительные инструменты, чтобы достичь наших целей, среди которых — грамотное управления затратами, безопасное производство, соответствие экологическим требованиям...

→ Не много ли для одного департамента? Может быть, какое-то направление будет более приоритетным?

← Во-первых, сразу отмечу, что вопросами охраны труда, обеспечения пожарной безопасности и экологии, так же как и технологиями и технологическим обслуживанием, занимается производство. Главная задача нашей дирекции — внедрять новые инструменты менеджмента, помогать производству достигать поставленных перед ним целей и приближаться к мировому уровню в области эффективности.

Что касается приоритетного направления, то и на производстве, и в центральном офисе оно для нас одно — охрана труда. Если мы не можем создать безопасные условия труда, то мы никогда не достигнем мировой эффективности в области производства. Не бывает мировых лидеров с низким уровнем охраны труда. Вот основное направление, над которым мы будем плотно работать с филиалами — как с производственными, так и с лесными.

Если говорить коротко, наша миссия заключается в том, чтобы по всем обозначенным вопросам перейти от реактивной формы поведения к проактивной. То есть не заниматься, условно говоря, тушением пожара или устранением поломки станка, а предотвращать их. Это дешевле и проще. Но для этого нужно научиться смотреть на два-три шага вперед.

→ А как мы будем этому учиться? С помощью каких-то специальных акций, обучающих курсов?

← Нет, курсами и акциями мы многого не добьемся. Конечно, человек «заводится» во время проведения акции, будь то уборка мусора в лесу или «коммунистический» субботник. Однако потом этот запал сходит на нет. Нам же нужна системная, долгосрочная работа, основанная на осознанном подходе к ней работников. Проактивный подход, например, в области охраны труда означает своевременное распознавание опасности и ее устранение. Сейчас мы планируем начать внедрять на производстве программу «Ключевые риски». Это программа по выявлению и ликвидации рискованных производственных и поведенческих факторов. В нее будут включены все филиалы и буквально каждый сотрудник.

→ Кстати о филиалах. Вы уже посетили все промплощадки компании. Сравнивали их между собой?

← Да, в январе при поездке в наши сибирские филиалы мы занимались и этим тоже — сравнивали. Но не с точки зрения «кто лучше, кто хуже». Мы смотрели, какие положительные практики по охране труда существуют, например, в Усть-Илимске, и привозили их в Братск, и наоборот. Похожий процесс начинается и в Коряжме. Сейчас наше подразделение накапливает опыт и в дальнейшем будет заниматься как раз перемещением хороших производственных практик от одного производства к другому. Такой обмен опытом будет осуществляться не только между нашими производствами: мы будем наблюдать за другими компаниями. Например, у IP 26 заводов, и там тоже есть чему поучиться.

→ Как человек в компании пока еще новый, со свежим взглядом, скажите: чем мы можем гордиться уже сегодня, и какие проблемы нам еще только предстоит решить?

← Безусловно, главная гордость — это постоянный рост: ежегодно все филиалы ставят рекорды в области производства, увеличивают свою эффективность;

растет уровень безопасности, заметные улучшения происходят в области экологии. В компании многое сделано для повышения производительности, роста эффективности и снижения затрат. И ничего принципиально нового мы внедрять не собираемся. Я говорю только о чуть более системном подходе к этим вопросам, о более эффективном использовании нестратегических инвестиций посредством использования технологий и практик, которые накоплены в отрасли — мы же не первые на этом пути, кто-то уже делал нечто похожее. Не надо изобретать велосипед. По сути, то, что мы предлагаем сегодня сделать, является суммированием всех лучших практик, которые уже применялись, в том числе и в Группе «Илим».

Для того, чтобы продолжать двигаться вперед, важно понять те общие факторы, которые уже много лет пожирают нашу прибыль. Это и внешние процессы — инфляция, неустойчивость рубля. И внутренние. Например, мы имеем большое количество оборудования при относительно небольшом выходе конечного продукта. И мы должны найти возможность использовать нестратегические инвестиции для увеличения нашей производительности, иными словами — повысить отдачу оборудования. Если есть оборудование — оно должно работать со стопроцентной нагрузкой, и точка. Иначе мы не сможем поддерживать производство в конкурентоспособном состоянии. Поэтому необходимо комплексно оценить состояние оборудования, провести модернизацию, если есть такая возможность, и в итоге вывести производство на уровень мировой эффективности. Сейчас мы позволяем себе такую роскошь, как резервное оборудование, а поддерживать его в рабочем состоянии тяжело, и вообще это удовольствие недешевое и экономически нецелесообразное.

→ Вы упомянули нестратегические инвестиции. Что это такое?

← Нестратегические инвестиции — это вложение средств в производство, необходимое не для какого-то серьезного развития, а для поддержания деятельности. Эти средства подразделяются на три категории. Первое — это средства на техническое обслуживание оборудования и средства, которые будут направлены

на замену оборудования, которое отслужило свой срок. Вторая часть нестратегических инвестиций направляется на приведение производства в соответствие с требованиями надзорных органов. Здесь нам необходимо работать с опережением: мы понимаем, что экологические требования будут усложняться, разрешенные нормы снижаться, стандарты ужесточаться... Третья часть — это проекты по снижению затрат, повышению эффективности, увеличению производительности. И вот право на эту третью часть нестратегических инвестиций нам необходимо постоянно доказывать руководству.

В этом году акционеры сделали серьезный шаг — выделили значительные средства на нестратегические инвестиции. И нам надо доказать, что мы можем их использовать эффективно. Тогда эти вложения снова вернутся к нам. Может быть, даже в дополнительном объеме. И нам всем важно понимать, что объем этих средств будет зависеть от того, насколько грамотно мы ими распорядимся. Ведь нестратегические инвестиции, по сравнению со стратегическими, где срок окупаемости может составлять 5–10 лет, должны вернуться в компанию в срок от 12 до максимум 24 месяцев. Это точечные вливания, направленные на повышение производительности и снижение затрат... Таких проектов уже сейчас в компании достаточно много, однако их должно быть еще больше, чтобы процесс улучшения шел постоянно.

→ А откуда берутся такие проекты? Участвуют ли сотрудники компании в их разработке?

← Эти проекты разрабатываются площадками, и бюджеты под проекты создаются ими, так будет и в дальнейшем. Задача нашего департамента в этом процессе — задать правила игры. Мы должны понимать, как эти инвестиции будут окупаться. И, конечно, сотрудники обязательно должны участвовать в разработке проектов — сверху вниз эта система никогда не будет работать. Это встречный процесс, и идти он должен в обоих направлениях. Сверху руководство должно задать курс: куда мы движемся, какую продукцию будем производить в перспективе, на каких основных производственных мощностях мы это будем делать.



В ЭТОМ ГОДУ АКЦИОНЕРЫ СДЕЛАЛИ СЕРЬЕЗНЫЙ ШАГ — ВЫДЕЛИЛИ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ СРЕДСТВА НА НЕСТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНВЕСТИЦИИ. И НАМ НАДО ДОКАЗАТЬ, ЧТО МЫ МОЖЕМ ИХ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНО. ТОГДА ЭТИ ВЛОЖЕНИЯ СНОВА ВЕРНУТСЯ К НАМ. МОЖЕТ БЫТЬ, ДАЖЕ В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ОБЪЕМЕ

Работники же могут предлагать идеи, как это лучше осуществить. Поэтому любой работник может подойти к мастеру, мастер — к начальнику цеха, и так далее; эта цепочка дойдет до директора филиала, и тогда уже могут быть оформлены конкретные проекты. Мы уже начинаем готовить списки таких проектов на следующий год, в августе будем их рассматривать.

→ Вы активно приступили к работе в компании, однако говорят, что новая метла по-новому метет. Ожидать ли нам революций?

← Нет, никаких революций не будет, однако эволюция должна идти постоянно. Например, для повышения эффективности компании надо наладить процесс по подготовке новых кадров для производства. Хотелось бы отстроить схему, по которой специалисты из филиалов могли бы приезжать и работать в центральном офисе, а потом уходить обратно на производство на более высокую позицию — может быть, уже на новой промышленной площадке. Перед вами один из примеров работы такой схемы — мне довелось поработать полтора года в Штатах, побывать на многих заводах и подробно ознакомиться с технологиями и управленческими практиками. Эти возможности появляются и в нашей компании.

Для того, чтобы эта практика прижилась, надо менять психологию. У нас, к сожалению, любые нестандартные предложения и советы, даже если они уже успешно опробованы кем-то другим, часто воспринимаются «в штаны» — «мы сами с усами», «сами решим, что делать». Конечно, Коряжма, Братск и Усть-Илимск сегодня более открыты новому, чем многие другие российские заводы, ведь прошло три года после создания совместного предприятия. Однако психологию так быстро не поменяешь: здесь нужны последовательность, терпение и время.

→ Есть ли у нас это время, ведь новые производства начнут работу уже в будущем году?

← Вопрос провокационный, но абсолютно справедливый... Насколько быстро поменяется сознание, зависит от нас как от руководителей. В первую очередь

нужно создать взаимоотношения, наладить диалог. Ведь силовым методом сознание не поменяешь. Кроме того, каждая предлагаемая практика должна иметь весомую доказательную базу. Мы должны объяснить работникам, почему нововведение имеет право на жизнь и почему оно должно быть реализовано именно так, а не иначе. Но в то же время — как только мы договорились, никакие оправдания и аргументы на тему «почему это не может быть сделано» приниматься не будут. Изменение сознания от «я не могу это сделать, потому что» к «я это сделаю, но мне необходимы ресурсы, время, помощь» — вот путь, который мы должны преодолеть.

→ Вот это уже вполне стратегическая задача в рамках нестратегических инвестиций...

← С этой точки зрения наша задача действительно стратегическая. Главный принцип должен быть «эффективность и еще раз эффективность». Другого быть не может. Наше производство очень капиталоемкое и энергоемкое, у нас огромные затраты на оборудование, энергетику, химикаты и лес. И если мы не сможем увеличивать ежедневно отдачу от нашего оборудования, повышать его эффективность, то в долгосрочной перспективе нам удаchi на рынке не видать.

## ФАКТЫ БИОГРАФИИ

Сергей Пондарь родился в Светогорске. В 1987 году окончил Санкт-Петербургскую лесотехническую академию по специальности «инженер-технолог». Работал на Светогорском целлюлозно-бумажном комбинате, где прошел путь от сменного мастера до генерального директора. В 2009 году Сергей Пондарь был назначен исполнительным директором ЗАО «Интернешнл Пейпер».

С 2009 по 2010 годы работал в США в International Paper на различных проектах, направленных на развитие инструментов по производственному совершенству и внедрению лучших производственных практик.

С января 2011 года назначен на должность управляющего директора по технологии и техническому обслуживанию производства Группы «Илим».

# ВЫСТРОИТЬ НОВУЮ СИСТЕМУ

38 В конце минувшего года в Группе «Илим» вновь особенно остро встал вопрос безопасность производства. О том, что предполагается предпринять для исправления этой ситуации в нынешнем году и ближайшем будущем, журнал «Корпорация» попросил рассказать начальника отдела охраны труда и промышленной безопасности Группы «Илим» **Ивана Чухломина** и заместителя директора по охране труда, пожарной безопасности и экологии **Алексея Сухих**



## Иван Чухломин

→ Несчастные случаи на производстве в нашей компании все еще происходят. Что можно сделать, чтобы предотвратить их?

← Вы совершенно верно сказали о предотвращении возможных происшествий, потому что именно постоянная и кропотливая работа по исключению рисков, обучению персонала, приобретению для людей необходимых средств индивидуальной защиты, разработка правил их применения — это единственный путь к повышению безопасности труда.

В минувшем году деятельность нашей службы полностью была посвящена этой работе: анализу и учету производственных рисков на площадках Группы «Илим». Итогом этой работы стала разработанная нами программа «Ключевые элементы безопасности», которая одновременно анализирует функциональные риски на предприятиях и предлагает меры по их устранению. Для нас важно было определить, на каких позициях существуют наибольшие угрозы для жизни и здоровья работника — например, при работе в опасных средах или на большой высоте — а затем разработать алгоритм безопасности работы в этих условиях. Были определены лучшие существующие практики на каждой позиции и на их основе разработаны общие для всех площадок подходы. Полностью работа над программой была завершена в начале этого года, а со второго квартала, как мы предполагаем, начнется ее внедрение на площадках.

→ Что конкретно будет меняться на производствах?

← Нами проанализированы производственные функционалы на площадках и определены как основные правила безопасной работы на этих позициях, так и новые стандарты использования средств индивидуальной защиты (СИЗ). Раньше существовали лишь общие для всех правила, не учитывающие особенности той или иной специальности на производстве. Например, все работники цехов были обязаны работать в защитных очках. Но при заправке машины — работе в условиях высокой температуры — очки запотевают,

# БЕЗОПАСНОСТИ

и это создает дополнительные неудобства и риски для работника. Сейчас мы заканчиваем разработку новых стандартов, и после их введения при заправке машины очки как раз надевать будет не надо, так же, как и защитную каску. Такие изменения, повторюсь, мы готовим по всем функционалам, разрабатывая для каждой позиции свой стандарт использования СИЗ.

→ Изменится ли что-нибудь в составе самих средств индивидуальной защиты?

← В этом году тендер по приобретению средств индивидуальной защиты впервые был проведен при непосредственном участии представителей филиалов, что позволило закупить СИЗ, наиболее соответствующие запросам самих работников: более легкая и прочная обувь, одежда, новая линия кремов и так далее. Для сотрудников, работающих на делянках, приобретены новые противоклещевые костюмы, обладающие наибольшим на сегодняшний день уровнем безопасности. Новая одежда — удобная и безопасная — закуплена для электриков, и так далее. Участие представителей филиалов в тендерах на поставку СИЗ будет продолжено и в дальнейшем. Мы намерены обеспечить каждого сотрудника как грамотными правилами, так и необходимыми средствами для безопасной работы. Но, конечно, сами по себе эти нововведения не служат панацеей от несчастных случаев: важно, чтобы каждый сотрудник ответственно подходил к охране своего труда и не игнорировал то, что от него требуется в этой сфере.

## АЛЕКСЕЙ СУХИХ

→ Какие изменения уже произошли в организации противопожарной безопасности Группы «Илим», какие произойдут в ближайшем будущем?

← Прежде всего, нам удалось сформировать правильную конфигурацию самого подразделения. Мы шли к этому постепенно, в течение нескольких лет. Если в начале этого пути противопожарной и иной безопасностью на наших предприятиях занималось МЧС — то есть совершенно сторонняя «Илим» организация,

на качество работы которой мы не могли влиять — то теперь у нас есть собственная служба, которая может заниматься выстраиванием систем не только «активной», но и, что особенно важно, «пассивной» безопасности на наших объектах.

→ Что вы имеете в виду, говоря о «пассивной» безопасности сотрудников?

← Это, прежде всего, комплекс профилактических мероприятий, исключающих риски возгорания, а также оборудование помещений специальной противопожарной техникой. Простой пример: современный домик-бытовка на лесной делянке стоит около миллиона рублей. Комплекс противопожарной безопасности для него — 1 тысячу рублей. Понятно, что установить такие комплексы для нас выгоднее, чем терпеть миллионные убытки в случае пожара. Но помимо спецоборудования, пассивная защита предполагает и разработку системы правил, контроля, реагирования, планирования мероприятий, исключающих риски. За минувший год мы выявили те критичные риски, которые существуют сейчас в Группе «Илим». Сформирована база таких рисков, и теперь мы готовы приступить к разработке мер по их устранению.

Проведены также учебы сотрудников: в Коряжме, например, мы применяли учебные тревоги с искусственным задымлением.

→ Произошли ли какие-нибудь изменения в системе «активной» безопасности?

← В минувшем году мы полностью обновили парк пожарной техники Группы «Илим» и теперь способны быстро реагировать на возникающие угрозы. Во всем мире система «активного» реагирования занимает примерно 30% от общего объема трат на безопасность. Остальные 70% — траты на пассивную систему. У нас в России почти везде соотношение этих расходов прямо противоположное. Так было долгое время и в «Илиме». Теперь мы будем перестраивать корпоративную систему безопасности по лучшим мировым образцам. И в течение ближайших нескольких лет должны полностью завершить эту работу.



# Договору «НОГИ» не потребуются

40



Основу деятельности любого предприятия или организации составляет работа с информацией — ее получение, обработка, принятие каких-либо решений и их исполнение. Принятые решения «выходят в свет» чаще всего в виде печатного документа — например, в виде заключенного договора. В ОАО «Группа «Илим» не первый год ведется деятельность по унификации договорно-правовой работы. В текущем году она войдет в завершающую фазу. О том, что это изменит в работе компании, журналу «Корпорация» рассказала заместитель главного управляющего директора по правовой поддержке текущей деятельности Группы «Илим» **Ирина Юрова**

Процесс унификации в области договорно-правовой работы идет у нас с 2007 года, когда после реорганизации компании все подразделения пришли к нам со своим особым сводом правил, — рассказывает Ирина Юрова. — Так что процесс приведения договорно-правовой работы к единому стандарту пришлось проводить поэтапно и осторожно. В 2009 году мы выпустили стандарт договорно-правовой работы для центрального офиса, отменивший ранее действовавшие в центральном офисе документы о порядке согласования договоров, а затем «подтянули» документы регионов, приведя их в соответствие с нашим стандартом. В 2010 году мы продолжали работу по унификации — были собраны, проанализированы и обобщены все региональные особенности договорной работы. С их учетом и был создан и введен в действие с этого года единый стандарт договорно-правовой работы.

Данный документ распространяется на все виды договоров, заключаемых подразделениями компании. Именно на основе единого стандарта в ближайшие полгода мы с помощью дирекции по информационным технологиям будем вводить автоматизацию документооборота в сфере договорно-правовой работы. Электронная система согласования позволит установить контроль за процессом согласования договоров и их последующим визированием, так как маршруты согласования будут определяться автоматически и „обойти“ требования стандарта не получится. Таким образом, будет более эффективно определяться правильный и полный круг подразделений, в обязательном порядке участвующих в процессе согласования».

Прогресс не стоит на месте, поэтому постепенно во всех направлениях деятельности любой организации на смену бумажному документообороту приходит документооборот электронный. В Группе «Илим» исполнителя заинтересованной службы, вынужденно выступающего при существующей системе согласования и визирования в роли «курьера», заменит единая электронная система согласования и визирования договоров, созданная на базе современного программного обеспечения, которая в основном исключит необходимость бумажного документооборота в процессе заключения сделки.

## ОТ ГЛИНЫ И БУМАГИ — К ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Договор — соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей (п. 1. ст. 420 ГК РФ). Письменные договоры известны с глубокой древности. Например, вавилонские документы — материалом для них служила глина, которая формировалась в таблички. Содержание этих табличек отличалось строжайшим формализмом и юридической

сжатостью. Обеспечением договора служила клятва. Ставились печати, заменяющие подписи участников и свидетелей. Табличку заполнял специально обученный писец. Итоговые договоры хранились у владельцев в сосудах, кувшинах, и вместе с тем, как частные документы, в храмовых архивах.

Рифтин А. П. *Старо-вавилонские юридические и административные документы в собраниях СССР* / Под ред. академика Струве В. В. — М.–Л., 1937 — С.8–18

Глиняная табличка  
из Шуруппака,  
ок. 2600 г. до н.э.



## ДОГОВОР ПО ШАБЛОНУ

В договорной работе на предприятиях обычно участвуют все функциональные вертикали. Наличие большого количества участников согласования договоров требует тщательного продумывания процедур и создания отлаженных механизмов взаимодействия. Необходимо сбалансировать интересы участников договорной работы и достичь общей цели: заключения сделки на наиболее приемлемых для компании условиях. Для этого все подразделения должны выполнить свою функцию: служба безопасности — проверить контрагента; финансовая служба — оценить экономическую эффективность; технические специалисты — проверить спецификации и соответствие ГОСТам, и т. д. Для многих предприятий это проблемная область, изменения в которой реализовать крайне сложно.

Именно на то, чтобы снизить время на принятие решений, и направлен утвержденный единый стандарт договорно-правовой работы. В частности, введение и широкое применение стандартных форм договоров позволяет использовать для них упрощенную процедуру согласования, исключив ненужные перемещения документов между подразделениями. «В компании существует массив типовых договоров и типовых ситуаций, — рассказывает Ирина Юрова. — Например, один из самых обычных договоров — договор купли-продажи. Существует типовая проформа, в которой в зависимости от предмета контракта меняются вид продукции, ее количество и т. п. Исполнитель заинтересованной службы визирует договор у своего руководителя и привозит его на визирование юристам. Процесс понятный, привычный, и, как правило, он укладывается в один день, но требует все-таки перемещений человека по городу. Теперь этот процесс будет автоматизирован. Также подготовлен большой блок простых типовых договоров для материально-технического снабжения — они тоже „быстрые“ по своей сути».

## ИГРА ПО ПРАВИЛАМ

Конечно, разработкой и введением типовых договоров единый стандарт договорно-правовой работы не ограничивается. Ведь на предприятии всегда существует необходимость в более сложных

процедурах — контролировать целесообразность заключения договоров и обоснованность выбора контрагентов; создавать процедуры, обеспечивающие быстрое согласование и визирование договоров; с одной стороны — минимизировать риск ошибок при их заключении, и с другой — сокращать время на согласование. Наконец, немаловажный пункт — контролировать исполнение договоров, включая выполнение финансовых обязательств.

«Впереди у компании — автоматизация унифицированных процедур согласования и визирования проформ сложных договоров, которые также систематизированы и представлены в электронном формате в единой базе унифицированных и рекомендуемых проформ типовых договоров, — рассказывает Ирина Юрова, — К таким „сложным“ относятся, например, инвестиционные договоры. У нас существуют рекомендуемые проформы инвестдоговоров, но, как правило, контрагенты не согласны с проформами во всем объеме. Поэтому типовой договор в этом случае берется как основа, инвестиционное подразделение направляет его контрагенту и после получения правок рассылает заинтересованным службам, согласно существующей матрице согласований. Количество последовательно создаваемых версий проекта таких договоров может в процессе согласования достигать до 10».

Что привносит в этот процесс новая система согласования? Электронное согласование позволяет упростить процесс, потому что все участники процесса видят правки, внесенные остальными, могут ознакомиться с чужими замечаниями, организовать в подгруппы, чтобы решить рабочие вопросы, а не только пересылать свои замечания коллегам через исполнителя. Кроме того, электронная система позволит сохранять все версии договоров и фиксировать окончательную версию. Затем исполнитель — как правило, это инвестиционное подразделение — формирует окончательную версию и собирает визы других подразделений, минимум 8, максимум 10–12 виз — их набор аналогичен перечню подразделений, которые были определены по матрице согласований. И если раньше делать это тоже приходилось «вручную», то есть последовательно обходя кабинет за кабинетом, теперь этот процесс будет происходить в «электронном поле».

# «ИЛИМ»: ЖИЗНЬ В ДВИЖЕНИИ

42



В минувшем году в Группе «Илим» состоялся большой видеоконкурс, посвященный работе, быту и отдыху наших сотрудников. Каждый начинающий видеооператор мог прислать на конкурс свою работу. За месяц было собрано более пятидесяти роликов. Имя победителя определялось работниками Группы «Илим» путем прямого интернет-голосования

На фото: победитель видеоконкурса  
Группы «Илим» Любовь Павленко (Братск)

Этот веселый и интересный конкурс в каком-то смысле мог напомнить зрителю программу «Сам себе режиссер», выходящую на российском телевидении. Среди его участников не было профессиональных видеооператоров, режиссеров или монтажеров. Сотрудники Группы без особой подготовки снимали на камеру события из своей производственной жизни, отдыха, спортивных соревнований, автопутешествий и так далее.

Особенное место среди присланных работ заняли, конечно, зарисовки о детях — от очень трогательных, запечатлевших первые дни жизни малышей на свете, до смешных и курьезных — показывающих успехи и проказы уже подрастающих чад.

Надо сказать, что при проведении съемок авторы сюжетов показали немалые ловкость и выдержку. Встречи с неожиданными ситуациями, людьми, животными требовали быстрой реакции и опытного взгляда для того, чтобы быть адекватно «схваченными» камерой.

В некоторых роликах, посвященных производственной жизни Группы «Илим», виден высокий профессиональный уровень наших сотрудников. В зарисовках, посвященных отдыху и всевозможным увлечениям работников наших предприятий — поразительное разнообразие их «внеслужебных» талантов. Следует отметить, что зрителей очень порадовали работы, посвященные истории и современности предприятий компании и городов, где они расположены. В некоторых из этих «исторических» роликов были использованы настоящие архивные кадры, которые особенно дороги для тех, кто помнит эти события.

Все присланные видеоролики были выложены в интернет, где работники «Илима» могли смотреть, оценивать их и самостоятельно определить победителя.

По итогам голосования первое место заняла Любовь Павленко из Братска с сюжетом-зарисовкой о семейном летнем отдыхе в Анапе. Это очень динамичная, хорошо скомпонованная работа, объединяющая видеосъемки и слайд-шоу. В качестве приза победителю была вручена HD-видеокамера — самый ценный подарок для начинающего видеооператора и режиссера. Всем остальным участникам конкурса в подарок были вручены flash-карты.





ПОСЛЕ ПРОСМОТРА РОЛИКОВ, ПРИСЛАННЫХ НА КОНКУРС ГРУППЫ «ИЛИМ», НЕВОЛЬНО ЗАРЯЖАЕШЬСЯ ЭНЕРГИЕЙ, ОПТИМИЗМОМ И ЖИЗНЕРАДОСТНОСТЬЮ АВТОРОВ ЭТИХ ВИДЕОРАБОТ. ВЫВОД У ЗРИТЕЛЯ НАПРАШИВАЕТСЯ САМ СОБОЙ: НАШИ СОТРУДНИКИ УМЕЮТ НАПРЯЖЕННО ТРУДИТЬСЯ, ЗАБОТИТЬСЯ О СВОИХ БЛИЗКИХ И ОТДЫХАТЬ, ЧТО НАЗЫВАЕТСЯ, «ОТ ВСЕЙ ДУШИ»



43



Эти и другие ролики, присланные на конкурс Группы «Илим», вы можете посмотреть на сайте [www.tv.ilimgroup.ru](http://www.tv.ilimgroup.ru)



# 2010 был богат

44



1



2

# на события



Вот только некоторые из них.

45

— Стартовала новая программа корпоративного университета «Эффективный лидер», направленная на развитие управленческих навыков менеджеров.

— Совет директоров Группы «Илим» окончательно утвердил инвестиции на реализацию инвестпроектов в Братске и Коряжме (фото №1).

— Председатель Совета директоров Группы «Илим» Захар Смушкин выступил на круглых столах Петербургского экономического форума. Захар Смушкин рассказал о своем видении сложностей, стоящих на пути интенсификации экономического взаимодействия России с европейскими странами и США, и сообщил о начале реализации Группой «Илим» инвестпроектов.

— Группа «Илим» выбрала компанию Metso в качестве основного поставщика технологий и оборудования для нового производства хвойной сульфатной целлюлозы в Братске (фото №4).

— Группа «Илим» отпраздновала очередной День компании. Пол Херберт награждал двенадцать сотрудников компании, признанных лучшими по итогам работы в 2009 году — илимпийцев (фото №2).

— Группа «Илим» приняла участие в Байкальском экономическом форуме (Иркутск). На форуме выступил председатель Совета директоров Группы «Илим» Захар Смушкин с докладом, посвященным инвестициям в ЛПК и путям повышения эффективности использования природных ресурсов. На выставке инвестпроектов Иркутской области Группа «Илим» представила свой проект «Большой Братск».

— Филиал Группы «Илим» в Коряжме выпустил миллионную тонну готовой продукции, установив абсолютный рекорд в истории ЦБП России и Европы. Прежний рекорд — миллион тонн по общей варке целлюлозы — тоже принадлежит коряжемцам.

— В 2010 году компания инвестировала в развитие лесозаготовительного направления около 1,4 млрд рублей (фото №3).









# ВРЕДИТЕЛИ ЛЕСОВ

Фото shuierstock.com

Они многочисленны, хорошо замаскированы и защищены от нападения. Они наносят колоссальный урон природе и людям. Наука занимается их изучением много десятилетий, но все так же бессильна дать нам какой-либо универсальный рецепт по борьбе с этой напастью

47

# В

РЕДИТЕЛИ ЛЕСОВ — так называет энциклопедия любые живые организмы, наносящие урон живым деревьям. Самый многочисленный представитель этих существ — насекомые. Они нападают на деревья и с воздуха, и из-под земли и способны за короткое время уничтожить огромные массивы леса, или — целые склады уже заготовленной древесины.

Старая, еще советская «Памятка туриста» в числе прочего содержала такой пункт: «Долг туриста не только в том, чтобы не наносить урона природе: он обязан сам активно бороться с врагами леса. В лесах в иные годы размножаются насекомые-вредители. Об их появлении следует сообщать в сельсоветы и лесничества. Колхозы, райисполкомы следует ставить в известность о массовом слете бабочек, их яйцекладках на деревьях и в других местах; наличии гусениц, личинок, куколок, коконов...». Целью этой памятки было определение очагов размножения насекомых в лесу. А «колхозы» и «райисполкомы», получив такую информацию, должны были предпринять немедленные меры к уничтожению колоний «вредителей».

В XX веке всякое вредное для дерева насекомое автоматически считалось и врагом человека. Лесных вредителей пытались уничтожать всеми доступными способами. Чаще всего — химией. И не только в СССР, а по всему миру. Однако скоро стало ясно: бабочки, жуки и гусеницы очень быстро вырабатывают «иммунитет» даже против самых сильных ядов. А вот птицы и млекопитающие, получив смертельные дозы, гибнут тысячами и миллионами.

В середине семидесятых годов прошлого века для борьбы с гусеницами еловой листовертки-почкоеда в Нью-Брансуике (Канада) леса были опрысканы

неустойчивым фосфорорганическим пестицидом, считавшимся экологически безопасным. Однако в результате этой акции погибло приблизительно 12 млн птиц. Они умирали и от прямого отравления, и из-за потери корма, так как должны были съедать в день почти столько же насекомых, сколько весят сами. Очевидцы рассказывали о гробовой тишине в лесу и о земле, усыпанной после опрыскивания множеством мертвых певчих птиц...

После таких акций очень скоро человечеству стало ясно, что и «вредные», и «полезные» животные живут в лесу в сложном динамическом биоравновесии, образуя устойчивые экосистемы. И прежде чем пытаться уничтожить вредителей, гораздо правильнее было бы тщательно изучить как их самих, так и роль, которую они играют в «пищевых цепочках» дикого леса. В естественных условиях жизнедеятельность даже самых прожорливых насекомых не ведет к каким-либо разрушительным последствиям и не наносит вреда существованию и возобновлению лесной растительности. Но человеку лесные вредители мешают вести рациональное использование леса, и поэтому мы вправе искать средства борьбы с ними в нашей хозяйственной деятельности.

## ВРАГИ ЛИСТЬЕВ

Так кто они такие — грозные враги хозяйственной деятельности человека? Как мы уже сказали, подавляющее большинство древесных вредителей составляют насекомые. В зависимости от среды обитания и характера питания вредители леса подразделяются на специализированные группы: вредителей листвы и хвои (первичных), нападающих, как правило, на здоровые растения; стволовых (вторичных), нападающих на ослабленные деревья; а также корневых вредителей и вредителей плодов и семян.

Хвое- и листогрызущие вредители в нашей северной природе особенно разнообразны и многочисленны. Главные «герои» здесь — личинки бабочек (гусеницы), реже личинки пилильщиков, в единичных случаях — жуки (из семейства листоедов) и некоторые другие насекомые.

В личиночной и взрослой стадии «листогрызущие» ведут, как правило, открытый образ жизни, поэтому

Подъемы численности вредителей повторяются с интервалом 10–12 лет и строго приурочены к определенным фазам 11-летнего цикла солнечной активности. Механизм этого явления до сих пор неизвестен



на них непосредственно влияют разнообразные климатические факторы. При благоприятных условиях они способны периодически давать вспышки массового размножения.

Каждая вспышка занимает обычно семь поколений вредителей и состоит из четырех фаз: начальной (численность насекомых увеличивается незначительно), нарастания численности (формируются очаги вредителей), собственно вспышки (вредители леса появляются в массе и сильно объедают кроны деревьев) и кризиса (вспышка затухает).

Во время вспышки массового размножения хвое- и листогрызущие насекомые в сравнительно короткие сроки способны распространяться на сотни тысяч гектаров и могут наносить сильные повреждения большим лесным массивам.

Причины вспышек размножения листо- и хвоегрызущих насекомых до сих пор не вполне ясны. Подъемы их численности повторяются с интервалом 10–12 лет и строго приурочены к определенным фазам 11-летнего цикла солнечной активности, однако механизм этого явления до сих пор неизвестен.

Следует сказать, что древесные породы переносят объедание кроны по-разному. Хвойные деревья значительно отличаются от лиственных своей меньшей способностью поправляться после повреждений.

Лиственные породы сменяют листву ежегодно. У хвойных пород новая хвоя развивается ежегодно лишь на молодых побегах. Хвоя старых частей дерева должна выполнять свою функцию в течение нескольких лет подряд. Поэтому хвойные деревья гораздо чаще гибнут от повреждений насекомыми, чем лиственные.

В тех случаях, когда дерево оправляется, повреждение его все-таки наносит ущерб лесохозяйству. В течение нескольких последующих лет прирост дерева как в высоту, так и в ширину бывает меньше нормального.

Наиболее чувствительны к повреждениям кроны темнохвойные породы — пихта, кедровая сосна и ель, у которых потеря 70–80 % хвои приводит к неизбежной гибели дерева.

Обычная сосна, как правило, благополучно переносит однократное полное объедание хвои вредителями, а лиственница — двукратное.





Именно гусеницы бабочек отличаются наибольшей прожорливостью: за время роста они увеличивают свою массу почти в 1500 раз!

## ВРАГИ СТВОЛОВ

Стволовые вредители также весьма многочисленны. Это и жуки (главным образом, короеды, усачи, златки, долгоносики), перепончатокрылые (рогохвосты) и бабочки (древоточцы, стеклянницы). Как правило, все они ведут скрытный образ жизни: развиваются под корой и в древесине ствола и ветвей, прогрызая себе ходы, при этом часто вызывая усыхание деревьев или приводя его часть (ветку, вершину) к отмиранию. Многие проделывают в стволах глубокие ходы, обезцеливая древесину. Такие насекомые представляют опасность для лесов, пострадавших от засухи, подтопления, пожаров, газовых или пылевых выбросов, листогрызущих вредителей и других неблагоприятных факторов.

Следующая группа вредителей — ложнокороеды, сверлильщики, точильщики и некоторые другие жуки. Массовые размножения зависят от жизнеспособности деревьев, насаждений и их санитарного состояния. Важнейшая особенность стволовых вредителей состоит в том, что они, как правило, не селятся на здоровых деревьях. Их виды могут заселять либо ослабленные, но еще живые, часто внешне здоровые деревья, либо отмирающие или свежесрубленные, либо старый сухостой. В насаждениях с плохим санитарным состоянием или расположенных рядом с очагами массового размножения вторичных вредителей нередко даже вполне здоровые деревья заселяются ими.

По особенностям питания и наносимым повреждениям, сказывающимся на качестве древесины, стволовых вредителей можно разделить на три группы: питающиеся только в коре и лубе (например, многие виды короедов и златок, некоторые усачи); протачивающие ходы под корой и в заболонной части древесины (например, серый длинноусый сосновый усач, многие виды златок и др.); и проделывающие ходы в древесине, следствием чего является глубокая червоточина и разрушение древесины с резким снижением ее качества (например, усачи рода *Monochamus*, древоточцы, рогохвосты и др.).

При выборе кормового дерева стволовые вредители ориентируются по запаху подходящих для заселения деревьев. У ослабленных деревьев происходят глубокие изменения ряда физиологических показателей — при этом они начинают выделять привлекающие стволовых вредителей летучие вещества. Первые насекомые, заселившие ослабленные деревья (первопоселенцы), начинают усиленно выделять феромоны, что резко увеличивает привлекательность дерева для других особей данного вида.

## ВРАГИ КОРНЕЙ И ШИШЕК

Сравнительно немногие из вредных насекомых живут на корнях или внутри корней хвойных деревьев. Из них на первом месте стоит майский хрущ, наносящий двойной вред лесному хозяйству. В стадии личинок он вредит культурам. В стадии развитого насекомого,

когда он объедает хвою, наносит вред как культурам, так и лесным насаждениям. Из хвойных деревьев этот хрущ в особенности повреждает культуру сосен и елей. Менее значителен вред, наносимый корням личинками июньского хруща, которые питаются преимущественно корнями не деревьев (сосны), а злаков. Корни растений повреждают личинки и других пластинчатых жуков — щелкунов (проволочники), чернотелок (ложнопроволочники), а также некоторых других видов, обитающих и откладывающих яйца в почве. Взрослые насекомые, родившись в почве, выходят на ее поверхность лишь для дополнительного питания и спаривания. Созревшие самки для откладки яиц вновь зарываются в почву, и затем погибают. Выживаемость, рост, развитие, численность корневых вредителей зависит не только от почвенных условий, но и от особенностей растительного покрова. На колебание их численности серьезное влияние оказывают хищные насекомые, другие почвенные беспозвоночные, а также млекопитающие и птицы.

К любителям полакомиться шишками и плодами деревьев относятся бабочки (листовертки и огневки); двукрылые — мухи, комары, жуки; долгоносики и другие. В период питания они ведут скрытный образ жизни. Популяции этих вредителей формируются лишь в насаждениях, вступивших в период регулярного плодоношения. Многие виды вредителей приспособились к условиям периодического плодоношения деревьев, то есть чередованию семенных годов с малоурожайными или неурожайными. Они ежегодно уничтожают на деревьях значительную часть шишек и плодов (при низком урожае — почти полностью), повреждают генеративные органы древесных пород и нередко наносят большой ущерб лесному хозяйству, заметно препятствуя возобновлению древесных пород.

## ЛЕСНОЙ КАРАНТИН

Поскольку насекомые-вредители при благоприятных для себя условиях могут быстро размножаться и приносить огромный вред большим массивам лесов, в Российской Федерации существуют строгие правила карантина, который налагается на лесную территорию или груз древесины, если в них обнаружены представители

Некоторые насекомые объедают деревья по всему «периметру» — сверху донизу: жуки пробуравливают нижние части стволов, а их личинки — более молодые и нежные верхние побеги



наиболее опасных видов. К карантинным видам насекомых относятся: большой еловый лубоед, сибирский шелкопряд, американская белая бабочка, непарный шелкопряд, большой черный еловый усач, черный хвойный усач, восточносибирский хвойный усач, малый черный еловый усач, черный сосновый усач, дальневосточный черный усач.

С 2007 года, когда был введен этот карантинный перечень, сотрудники Россельхознадзора выявили и уничтожили сотни партий древесины, зараженной карантинными насекомыми. Так что любому человеку, связавшему свой бизнес с лесом, стоит знать этих вредителей, что называется, «в лицо».

Одни их самых опасных «пожирателей лесов», распространенных в России, — шелкопряды, невзрачные на вид бабочки — 5–7 сантиметров в размахе крыльев. Глядя на них, никогда не подумаешь, сколько вреда они могут принести лесу. Гусеницы некоторых видов развиваются два (!) года. И за это время съедают примерно 50 граммов лиственной или хвойной массы, увеличивая при этом свой вес в 1500 раз (!). Если таких гусениц тысячи и миллионы, то лесным насаждениям приходится очень туго. Особенно опасны хвойные шелкопряды: их гусеницы поедают хвою полностью, так что поврежденные насаждения не в состоянии, как правило, восстановиться и усыхают.

Другое, на вид прелестное создание — американская белая бабочка. Она действительно прибыла к нам из Америки — в середине пятидесятих годов прошлого века. Небольшая — в размахе всего 20–35 мм, с белоснежными, покрытыми пятнами крыльями — эта заокеанская «прелестница» повреждает более 200 видов растений. Молодые гусеницы выгрызают листья, позднее съедают их целиком, опутывая паутиной ветви и деревья.

Большой еловый лубоед повреждает ель обыкновенную по всему ее ареалу. Эти крупные черные жуки в лесах заселяют прежде всего крайние и одиночные деревья, кроны которых разломаны снегом и коркой льда, а также селятся на елях, растущих в неблагоприятных для них условиях. Лубоед появляется обычно в конце июня, в июле и в августе. Жуки пробуравливают кору нижней части здоровых или кажущихся здоровыми елей среднего возраста и откладывают там



Жуки-точильщики нападают на ослабленные, умершие или свежесрубленные деревья. И поэтому представляют большую опасность для заготовленной на делянках и складах древесины. Прodelываемые ими ходы в стволах деревьев способны просто-напросто загубить качественный и полностью готовый к переработке «товар»

яички. Появившиеся затем личинки питаются отдельно и окукливаются. Затем появившиеся из личинок молодые жуки ищут себе пропитание в здоровых стволах или корнях здоровых елей, начиная летом одного и кончая летом другого года. Генерация лубоеда двулетняя, что наблюдается во всех местах его распространения.

Если поражение деревьев ограничивается одним годом, опадает только кора в месте питания личинок, так как здоровые деревья защищаются тем, что закрывают ходы живицей. При сильном или повторном повреждении ели медленно усыхают и более подвержены нападению вторичных вредителей. Такие деревья погибают в течение нескольких лет.

Родственники лубоедов — усачи — также интересуются только стволами деревьев. Жуки летают в теплые солнечные дни с конца мая до конца августа. В июне-июле они собираются на неокоренной древесине, сначала концентрируясь в кронах деревьев для дополнительного питания. Они поедают кору тонких веточек, выгрызают в коре небольшие площадки. Через 10–15 дней жуки разыскивают преимущественно свежесрубленные или упавшие деревья, пригодные для заселения. В это время оплодотворенные самки откладывают яйца: самки выгрызают в коре довольно глубокую ямку, в которую откладывают одно яйцо. Вышедшие личинки выгрызают в древесине широкие неправильные площадки. К концу лета длина личинок бывает примерно 20 мм. В это время они прогрызают овальные отверстия в древесину, сначала на глубину 3–4 см, потом ход поворачивается в направлении оси дерева, на стоящем дереве — вверх, вследствие чего ход имеет вид скобки. На лежащем дереве ходы неправильные. В более тонкой древесине ходы проходят поперек всего дерева и полностью обесценивают ценную древесину.

## МЕТОДЫ БОРЬБЫ

За годы сознательной и целенаправленной борьбы человека с лесными вредителями придумано немало самых разнообразных методов: биологический, химический, физико-механический. Однако ни один из существующих методов не универсален, то есть не пригоден для борьбы против всех вредителей, при любых условиях, в любое время и любом месте. Не существует

также метода, применение которого избавило бы лесное хозяйство от того или иного вредителя раз и навсегда. Признано: борьба с насекомыми только тогда может иметь успех, когда она ведется систематически всеми доступными методами и средствами. При этом тактика борьбы может меняться. Она зависит от видового состава вредителей, степени вреда, приносимого отдельными видами, экологических и природных условий лесного массива.

Самое интересное, что уберечь лес от быстрого размножения вредителей может наипростейшее средство: сама природа! Достаточно всего лишь держать лес в чистоте — избавлять его от старых и больных деревьев, валежника, древесных отходов. А также не истреблять птиц и тех насекомых, которые являются естественными врагами вредителей. Небольшая стая птиц за день может практически очистить несколько гектаров леса. Простой муравейник за лето «съест» до полутонны вредных личинок и жуков.

Все это не потребует от человека никаких существенных затрат, но упасет от большого убытка. Заботиться о лесе, помогать ему, разумно рубить его — и все будет в порядке. Экосистема позаботится о своем восстановлении сама!

С использованием материалов сайтов:

[ecosystema.ru](http://ecosystema.ru), [forest.ru](http://forest.ru), [derev-grad.ru](http://derev-grad.ru), [baikal-daily.ru](http://baikal-daily.ru), [gov.karelia.ru](http://gov.karelia.ru), [geography.kz](http://geography.kz), [revolution.allbest.ru/biology](http://revolution.allbest.ru/biology), а также Большой Советской энциклопедии





В 2010 году Братскому ЛПК (сейчас — филиал Группы «Илим» в Братске) исполнилось 45 лет. БЛПК — это первый сложный производственный комплекс в Восточной Сибири. Проект предприятия с полной переработкой всей массы заготавливаемой древесины был разработан Гипробумом. В 1965 году в действие были введены первые мощности комплекса

## НА ПОЛЯХ СТРАНЫ

С начала уборки на 5 сентября, по данным ЦСУ СССР, колхозы и совхозы скопили зерновые и зернобобовые культуры без кукурузы на 94 миллионах 234 тысячах гектаров, что составляет 77 процентов плана. Скошенные хлеба на 94 процента обмолочены. Несжатых полей пока еще больше, чем было на это же время в прошлом году. Вызвано это, главным образом, более поздним созревaniem зерновых культур в Белоруссии, Прибалтике, в Центральном и Северо-Западных районах Российской Федерации.

В полном разгаре осенний сев. На 5 сентября озимые посеяны на 17 млн. 298 тыс. гектаров — 41 процент плана. Зябь поднята на 33,7 млн. гектаров. (ТАСС).

## НАШ РЕПОРТАЖ

5 СЕНТЯБРЯ 1965 года войдет в историю Братского лесопромышленного комплекса — аркой страницей. С этого дня братские целлюлошники начали нести свою трудовую вахту. В такой ответственный момент пришлось и нашей корреспонденции братни нести в варочном цехе своеобразное дежурство, подчас мешая людям заниматься своими делами.

6 сентября начал работать 22-й котел. Как идет варка, что представляет собой первая братская целлюлоза? За ответом бегу, подгоняемый холодным дождем, на ЛПК.

Вот и корнуся, слившиеся поедино с мутно-серым небом. Кажется совсем недавно бригада А. Кочина станила здесь «на погоню» красные массивные туловища первых варочных котлов, и сегодняшний день в те времена казался бесконечно далеким. А сейчас котлы ожили, уже выдыхают в нежные облака турбулентную парю.

Для человека, бывающего здесь нередко, блок сульфат-целлюлозных заводов — настоящие джунгли, в которых без опытного проводника заблудиться запросто. Десятки громадишней котлов, резервуаров, машин, моторов обвитых густым сплетением труб, кабелей, проводов представляют неуловимые зрелища.

Проплывая добрый час по множеству лестниц и переходов, наконец-то, улавливаю специфический запах расщепленной древесины, пережаренный с запахом сырой штукатурки и красок. Это и есть предпоследний этаж варочного цеха.

## БОЕВЫЕ ДНИ СТРОЙКИ

Внезапно ожидания, в помещении царит деловое спокойствие. Сосредоточены отделочники Якова Павловича Левченко. Они укладывают на пол последние керамические плитки, обшивают цементными горелками еще недействующими котлов. У нуля управления конопатят кинжолы, изредка покрывая в телефоне. Лаборанты и в маленьком уютном помеще-

дет смена инженера Ю. Смурова, симпатичного молодого человека. Совсем молод и старший варщик В. Тотманин. Оба прибыли на ЛПК три года назад, один с дипломом инженера, другой — техника. По несколько месяцев практиковались на родственных предприятиях. И вот первая самостоятельная варка на новом гиганте. В. Тотманину помогают первый

детальствуют фирменные надписи. — Хороший пульт, совершенные приборы, — отмечает В. Тотманин. — Правда, не все еще точно отрегулировано, но киповцы наши стараются, наведут должный порядок.

Конечно, с такой аппаратурой и работать приятно. А работы старшему варщику хватит. Он с двумя подручными будет обслуживать в дальнейшем 14 котлов. В итоге им поможет автоматика.

Варка подходит к концу. В трубах слышно кипевшей шипение: падает давление. Потом продукция котла. Специалисты отмечают: все идет как нельзя лучше. Обычно при продукке наблюдается взрывание котла, а этот продукт — плавно, спокойно. Старший варщик открывает герметичную крышку ооероженного котла. В дышащую паром утробу опускают переноску, все, даже оказавшиеся поблизости строители, заглядывают внутрь, с любопытством рассматривая туало пообескивающие стены котла.

— Продукт чисто!

Итак, варка окончена. Новая партия в 13,5 тонны целлюлозной массы ушла в выдувной резервуар. Еще одна-две варки и он будет закончен. На этом пока прекращается производственный процесс, ведь из выдувного резервуара массу пока довать некуда. Неужели промывать, очищать, а эти цехи еще не готовы к таким операциям. Сюда только переместился основной фронт монтажно-наладочных работ. Их скорейшее завершение является еще одной победой на трудном пути к братской кордной целлюлозе.

М. НАСКАЛОВ.

## ВАРОЧНЫЙ ДЕЙСТВУЕТ!

нин ходуют над пробирками, разговаривают.

Лаборатория — своего рода Межа для паломников за целлюлозой. Многим хочется поддержать ее в своих руках, показать соседям, знакомым. Повинуясь всеобщему настроению, захожу и я, получаю из рук веселой дивчины комок серой влажной массы, напоминающей раскисший картон. Это и есть долгожданная продукция лесопромышленного комплекса, правда, в «сыром» виде. Впоследствии ее придется промывать, очищать, отбелывать, сушить и прессовать. Только после таких операций лежалая у меня на руке серая масса превратится в ту целлюлозу, которую с нетерпением ждет промышленность страны. Но это в ближайшем будущем.

...У 22-го котла небольшое оживание. Очередную варку ве-

подручный Е. Семенов и второй подручный В. Машиню. Судя по их лицам, дела идут нормально.

— Котел работает отлично, — подтверждает инструктор Оребу-ма Я. В. Богатырев, невысокого роста плотный пожилой человек. У него богатый опыт — 30 лет назад начал работать варщиком. За день до победы лишился на фронте ноги, сейчас на пенсии. И все-таки приехал из далекого Волжского сюда на период пуска, чтобы добрым советом помочь братчанам освоить технологию варки.

— На многих комбинатах пришлось побывать, — говорит он, — но у Братского нет равных ни по мощностям, ни по условиям работы. Удобства здесь будут большие.

Фулт управления залит матким матовым светом. Производст-во англчан и немцев, о чем сви-

ПРОЛЕТАРИИ ВСЕХ СТРАН, СОЕДИНЯЙТЕСЬ!

# Знамя

ОРГАН БРАТСКИХ ГОРОДСКОГО И РАЙОННОГО КОМИТЕТОВ КПСС, ГОРОДСКОГО И РАЙОННОГО СОВЕТОВ ДЕПУТАТОВ ТРУДЯЩИХСЯ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ

Год изд. 36-й  
№ 145 (3145)  
ПЯТНИЦА  
10  
СЕНТЯБРЯ  
1965 г.  
Цена 2 коп.

## У НАШИХ ДРУЗЕЙ

### Чешский гигант

ПРАГА. Восточно-Славянский комбинат — металлургический гигант Чехословакии. На площади 700 гектаров размещены десятки его производственных цехов. Комбинат выпускает чугуны, холодный прокат и многие другие изделия. Каждый день его действующие цехи дают продукцию, стоимость которой превышает 2,5 миллиона крон. Гигант рассчитан на производство более 4-х миллионов тонн стали в год. Сооруженный 5 лет тому назад комбинат продолжает расширяться. С полным вводом его в эксплуатацию братская республика обеспечит свои потребности в высококачественной листовой стали.

### По заказу Советского Союза

БУХАРЕСТ. Румыния построила для Советского Союза 2 новых судна — озерные танкеры грузоподъемностью по 2 тыс. тонн каждый. Всего в этом году братская страна поставит в СССР около 40 судов, включая баржи.

Советский Союз занимает первое место в Румынском экспорте и импорте.



Рабочий полдень



БРАТСК. В рамках инвестиционной программы Группы «Илим» братские железнодорожники получили два новых тепловоза ТМ18-ДМ производства Брянского машиностроительного завода. Стоимость каждого составляет около 40 млн рублей. В марте один новый локомотив поступил также в филиал «Финтранс ГЛ» в Усть-Илимске

# **ОХРАНА ПРИРОДЫ – ДЕЛО КАЖДОГО**



**КОДЕКС ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ**

**Мы делаем все возможное,  
чтобы сохранить природу**