

## РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР



**БДМ-7, первый тамбур лёгкой мелованной бумаги, полученный в 2011 году**

Понимая, что мы, по сути дела, должны конкурировать с ведущими европейскими производителями (финами и немцами) — мировыми лидерами, сейчас тщательно отрабатываем технологию и все нюансы, связанные с качеством бумаги. Пока мы не убеждаемся на узком круге клиентов, что качество приемлемо, широких предложений на рынке мы не делаем. Хотя целый ряд полиграфистов уже берёт у нас мелованную бумагу на постоянной основе.

**— Ранее заявлялось, что «Кама» будет сдавать в долгосрочную аренду свободные площади. В какой стадии этот процесс?**

— Долгосрочная аренда или приобретение, либо ещё какое-то хозяйственное использование в собственных целях — всё это мы будем выбирать, отрабатывая проекты развития. Арендаторы на территории есть, их до десятка, однако, это старые «клиенты». С новыми желающими пока идут переговоры — под какую надобность, на какой срок.

**— Насколько мы знаем, предполагалось сдать в аренду площадку лесной биржи и здание профилактория.**

— На эти объекты много интересантов, но пока они пустуют. Всегда есть два варианта — отдать в аренду или продать. Даже выбор между этими двумя возможностями занимает время.

Сейчас наши производственные мощности занимают порядка 30-35% территории. С учётом развития будут заняты чуть более 50%. В последнее время мы сильно «скомпоновались», пересмотрели взгляд на наше присутствие на площадке. За счёт этого перестали отапливать лишнее и освобождаем место для дальнейшего развития.

**— В последнее время комбинат активно набирал сотрудников. Сколько человек сейчас у вас работает?**

— Сейчас на ЦБК «Кама» работает порядка 550 человек. Но есть ещё сервисные предприятия. Продолжаются строительно-ремонтные работы. Поэтому в целом в бизнесе ЦБК «Кама» задействованы суммарно 800-900 человек.

**— Как вы намерены развивать предприятие дальше?**

— Действующая мощность предприятия для нормального функционирования целлюлозно-бумажного производства, откровенно говоря, маловата. Для того чтобы

более эффективно складывалась экономика, мощность производства должна быть побольше. Один из вариантов развития — увеличение объёмов выпуска продукции, при этом полуфабрикатная база, которая сейчас есть, — цех белено-термомеханической массы, древесно-подготовительный цех, будет являться единым целым, основой для производства. А дальше из БХТММ и покупной целлюлозы можно производить уже целый ряд продуктов, востребованных на рынке. Возможная продуктовая группа для этого — отдельный вопрос.

Второе направление связано с энергетикой. В структуре себестоимости бумажной продукции энергетика и пар занимают существенную долю. Поэтому, наверное, на любом предприятии целлюлозно-бумажной промышленности ведётся работа по повышению энергоэффективности самого производства и инфраструктуры площадки — вплоть до строительства генерирующих мощностей. Старая утилизационная котельная, которая у нас есть, с объёмами нового производства (с учётом развития) справиться не будет, и при реализации проекта дальнейшей реконструкции мы будем рассматривать и этот вопрос.

**— Сегодня можно уже говорить о какой-то прибыли или это вопрос преждевременный?**

— Пока о прибыли говорить, конечно, рано. Конечно, прибыльность будет присутствовать при полной загрузке производства. Хоть это и нелегко в условиях ужесточающейся конкуренции с мировыми лидерами по выпуску бумаги. Пока мы ставим перед собой задачу к концу 2014 года выйти на максимально возможную, в идеале на полную загрузку производства.

**— В последнее время решался вопрос о пошлине на ввозимую легкомелованную бумагу, которая в интересах российских бумагопроизводителей должна быть повышена с 5 до 15%.**

— Разговоры о пошлине и мелованной бумаге в России, насколько я помню, начались ещё в 2002-2004 годах. Тогда было обещано поддержать отечественных производителей, если они появятся. В том числе это касалось поддержки инвестирования в целлюлозно-бумажную отрасль, в которую долгое время никто «по-серёзному» не вкладывался.

Когда «Инвестлеспром» начинал этот проект, он тоже ориентировался на эти декларации. В 2012 году этот вопрос снова возник. Поскольку производство в России мелованной бумаги, в том числе на ЦБК «Кама», так и не заработало, и было введено временное снижение пошлины до 5%.

Не скрою, когда встал вопрос о вхождении инвесторов в этот проект ЦБК «Кама» в 2013 году, вопрос о заградительной пошлине в экономике проекта, был, безусловно, одним из решающих моментов при принятии инвестиционного решения — жить проекту или не жить. И сейчас вопрос стоит только в том, чтобы государству выполнить свои обязательства перед инвесторами в РФ, которые вложились, в том числе, и в этот бизнес. Сейчас рынок печатных бумаг, в том числе и LWC, настолько жёсткий, низкомаржинальный и конкурентный, что войти отечественному производителю наравне с зарубежными стабильно работающими брендами просто в свободном режиме — задача нереальная. Заградительная пошлина позволит российским производителям войти на рынок и конкурировать с мировыми производителями.

Кстати, практика заградительных пошлин активно применяется в США и Европе в отношении, например, китайских бумаг. И при этом уровень пошлин там в несколько раз больше, чем у планируется нас.

**— Как вы считаете, в целом насколько адекватной была политика ваших предшественников из «Инвестлеспрома»?**

— Должен сказать, что критики не будет. Критиковать легко. Гораздо сложнее, наверное, быть на месте тех людей и в тех обстоятельствах, в которых им приходилось жить и действовать.

Ещё до того, как комбинат был приобретён у «Альфа-Группы» и был создан холдинг под эгидой Банка Москвы, на предприятии все только и говорили, и ждали, когда же придёт профильный собственник и даст комбинату жить-выживать и развиваться. Когда путём определённых организационных усилий в 2005 году экономика предприятия стала положительной, «Инвестлеспром», заинтересовался комбинатом, приобрёл его. Сначала было изучение того, что есть. Потом было принято решение о том, что пред-

приятию необходима глубокая и радикальная реконструкция. Была разработана концепция проекта LWC.

Одно дело говорить, но они начали все это реализовывать и финансировать. И всё это — реконструкция, новая жизнь комбината — было осуществлено «Инвестлеспромом». Другое дело, что в силу разных обстоятельств проект не был завершён. Надо понимать, что после кризиса радикально изменилась структура рынка по печатным видам бумаг. Когда начинался проект, цена на легкомелованную бумагу была на €250 больше чем сейчас, рынок оценивался темпами роста чуть менее 10% в год. Когда начинался проект, инвесторы исходили из этих посылов. Однако жизнь корректирует планы. Кризис и, возможно, внутренние проблемы «Инвестлеспрома», наложили свой отпечаток. Реализация реконструкции затянулась. Но несмотря на то что несколько раз откладывались сроки, решались серьёзные вопросы с финансированием, осенью 2011 года производство было запущено и получены первые партии бумаги, которые прошли тесты в ведущих типографиях России.

Дальше, чтобы завершить проект, требовались новые вложения, но уже на фоне изменившихся рыночных условий и жесточайшей конкурентной борьбы. Поэтому та пауза, которую в 2012 году взяли инвесторы, чтобы все досконально взвесить и мобилизовать ресурсы, абсолютно не удивительна. В любом случае, реализовать любой масштабный проект, связанный с внедрением новых высокотехнологичных технологий с большими капитратратами, тем более на удалении от центров цивилизации, каким принято считать Центральный регион России, задача очень сложная. И те, кто подобные задачи реализовал и реализует, у меня вызывают положительные эмоции и уважение, особенно когда есть результат. А результат в 2011 году был — машина заработала. Слава Богу, в настоящий момент проект реконструкции ЦБК «Кама» — на финишной прямой, и в этом, безусловно, заслуга всех, кто его реализовывал.

**— То, что реконструкция была сделана на базе старой машины, не снизило качество продукта?**

— Проект реконструкции предусматривал не глобальный подход — покупку новой машины, а более экономичный — именно реконструкцию и модернизацию имеющейся на комбинате БДМ. Это был один из способов снижения себестоимости проекта и вынужденная мера в условиях технологических и экономических рисков.

Необходимо отметить, что реконструкцию всего оборудования до последней гайки в нашей технологии делали западные фирмы, мировые бренды целлюлозно-бумажной промышленности. А они, как известно, одинаково хорошо делают и новые машины, и модернизацию. По сути дела, именно благодаря этому они и имеют статус мировых брендов.

**— Почему вы решили вернуться на комбинат?**

— В своё время, когда я уходил с «Камы», реконструкция комбината обсуждалась только на уровне концепции. Когда встал вопрос о возможности продолжения проекта LWC — завершить его и сделать из многострадальной «Камы» высокотехнологичное предприятие европейского уровня, эта задача показалась мне крайне интересной. Надеюсь, нашей команде это удастся вполне. ■