

# Два года — как один трудный миг

**А**КЦИОНЕРНОЕ общество «Молочный завод «Сыктывкарский» — одно из ведущих в своей отрасли предприятий, отметившее в августе прошлого года свое 50-летие. Еще два-три года назад оно, как и другие перерабатывающие предприятия агропромышленного комплекса республики, пережило кризисный период. Но смена в 1996 году руководства и приход на предприятие новой команды позволили этому АО не только преодолеть кризисную ситуацию, но и стать одним из немногих, кому удалось «вписаться» в нынешние рыночные условия. О пройденном за это время непростом пути читателям журнала рассказывает генеральный директор МОКИ-ЕВ Александр Ананьевич — известный в республике руководитель и хозяйственник.



ные переговоры о возможных формах и сферах сотрудничества.

Между тем проблема есть, и мы ищем пути ее решения.

Если раньше для доставки сырья и продукции мы арендовали транспорт (это обходилось предприятию до 1 миллиона рублей в день за одну машину), то в течение двух последних лет мы обеспечили себя 26 машинами. Это позволяет заводу экономить на транспортных расходах.

Число работающих на предприятии приведено в соответствие с производственной необходимостью, было сокращено около 80 человек. Сегодня каждый из 120 работников на своем месте и делает свое дело с полной отдачей. Должен сказать и о том, что в руководстве завода сложилась команда. Из 22 сотрудников аппарата — 14 пришли на завод со мной. Столько же человек сегодня с высшим образованием. Все это позволяет нам решать многие сложные задачи и работать на перспективу.

Среди других наших шагов назыву организацию собственной рыночной сети. Необходимость этого была связана прежде всего с мизерным поступлением средств на наш расчетный счет. В 1996 году это поступление не превысило 4 процентов. Немногим отличается ситуация и по итогам прошлого года. Предприятию не хватает «живых» денег для организации производства. Выйти из этого положения нам помогает розничная сеть. Сегодня в Сыктывкаре работают 22 торговых павильона завода. В прошлом году мы реализовали через них 25 процентов своей продукции на сумму 750 миллионов рублей в месяц. Это позволяет нам, по крайней мере, 20 процентов закупаемого у совхозов сырья оплачивать наличными деньгами. Согласитесь, для совхозов и колхозов в нынешней ситуации это немалое подспорье. Вместе с тем отмечу, что

**П**ОСЛЕДНИЕ два года стали для нашего предприятия годами нового становления. К началу 1996 года только совхозам за поставляемое молоко Сыктывкарский молочный завод должен был порядка 14 миллиардов рублей. Такое положение отражало общую кризисную ситуацию в сфере переработки сельхозпродукции в тот период.

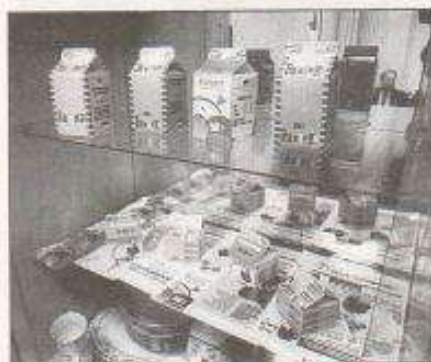
Нам пришлось тогда пойти на непростые для себя шаги, чтобы решить эту проблему долгов перед нашими партнерами. Мы взяли в долг у «Севергазторга» продукцию на 9 миллиардов рублей (удобрения, материалы и т.д.) и частично рассчитались ею с совхозами. Остальную часть долгов молокозавод погасил сам. Сейчас рассчитываемся с «Севергазторгом». В той ситуации у нас не было другого выхода. Вместе с тем это позволило в какой-то мере снять финансовое бремя с предприятия, а с другой стороны, вернуть ему доверие совхозов. Словом, восстановить партнерские отношения. Об этом говорит хотя бы такой факт: нам поставляют молоко 25 совхозов пяти районов республики, а также Сыктывкара. В настоящее время предприятию достаточно сырья, чтобы ритмично работать и обеспечивать продукцией жителей столицы.

Чтобы адаптировать молочный завод в рыночные условия и сделать его конкурентоспособным, приняты меры, связанные с техническим перевооружением предприятия и его структурной перестройкой. В тече-

ние 1996-1997 годов установили шведскую линию «Tetra Pac». На это было израсходовано 1,6 миллиарда рублей собственных средств. Эта высокопроизводительная линия позволяет выпускать 8 видов продукции и обеспечивать всю ежедневную производственную программу. Нами разработан собственный дизайн упаковки, которую мы закупаем в Финляндии. Кроме того, приобретено оборудование для производства 4 видов пастообразных продуктов, а также продукции на основе бифидобактерий, пользующихся большим спросом у покупателей. А если к этому добавить, что вся наша продукция производится только из натурального сырья, то можно судить о ее качестве.

**О**ДНА из серьезных проблем, над решением которой мы работаем, — снижение себестоимости нашей продукции. Ведь не секрет, что Кировская молочная продукция была для нас — особенно летом — чувствительным конкурентом. Тому есть, конечно, и объективные причины. Производство сырья у наших соседей обходится несравнимо дешевле, чем в совхозах республики. И если, скажем, зимой мы принимаем один килограмм молока в среднем по 1700 неденоминированных рублей, то наши коллеги-кировчане по 800-900 рублей. А учитывая, что в молочной продукции 70 процентов ее себестоимости составляет сырье, то оптово-отпускные цены на их заводах в 2,2 раза ниже наших. И даже принимая во внимание транспортные расходы, кировчанам выгодно завозить свою продукцию. Впрочем, в зимний период ситуация несколько поменялась. В первых числах января я обошел 24 столичных магазина, и лишь в двух из них видел Кировскую продукцию.

Должен вместе с тем сказать, что в наших Кировских соседях мы видим не только конкурентов, но и потенциальных партнеров. В последнее время состоялись предваритель-



свою торговлю мы держим, как говорится, на нуле, только чтобы не было убытков.

Молочный завод сегодня нельзя уже назвать чисто перерабатывающим предприятием. Сегодня — это комплексное предприятие по обслуживанию местных сельхозтоваропроизводителей. Из-за развала бывшей "Агропромтехники" нам пришлось организовать службу материально-технического снабжения совхозов для обеспечения их необходимыми запчастями, материалами, оборудованием. Кроме этого, мы организовали службу технического обслуживания, ремонта механизмов совхозных животноводческих ферм.

Таким образом, чтобы поддержать наших партнеров — совхозы и колхозы — и выжить самим, нам приходится торговать, заниматься транспортными работами и снабжением совхозов, выполнять ремонтные работы. Как говорится, и швец, и жнец, и на дуде игрец.

**В** ЦЕЛОМ успешные итоги прошлого года стали определенным результатом комплекса мер по повышению эффективности производственной и финансовой деятельности предприятия. Объем реализации продукции составил 12 тысяч тонн на сумму 26 миллиардов рублей, получена прибыль 1,8 миллиарда рублей. На торговых прилавках сегодня можно видеть 18 видов нашей продукции.

Тем не менее сделанное за последний период — лишь начало большой работы, направленной на то, чтобы Сыктывкарский молочный завод отвечал всем современным требованиям. И прежде всего — потребителям нашей продукции.

Нами разработан бизнес-план, рассчитанный на предстоящие два года на общую сумму 4,4 миллиарда рублей. Он предполагает установку двух новых современных автоматических линий. С их установкой мы будем производить глазированные шоколадом сырки, творожные изделия типа "ЧАБ" (упакованные в пленку в форме колбасных изделий), а

также другие виды молочной продукции. Словом, на любой вкус. Этим же бизнес-планом предусмотрены 1,2 миллиарда рублей на пополнение оборотных средств, без которых невозможно поддержание производства.

Реализация этого плана, конечно же, во многом связана с нашими финансовыми возможностями. При всей сложности ситуации, в которой мы находимся, я оптимистично оцениваю перспективы предприятия в получении необходимых средств. Нам доверяют, мы являемся добросовестными плательщиками в бюджеты всех уровней, не имеем перед ними долгов. Если не ошибаюсь, Сыктывкарский молочный завод был единственным, кто получил в "СБС-Агро" льготный кредит под 11 процентов годовых. Рассчитываем получить также кредит по французской или немецкой линиям. Во всяком случае, совместно с Минэкономики республики мы уже сделали необходимые проработки. Конечно, не всегда кредиты бывают экономически выгодны предприятию. Но в условиях отсутствия собственных средств их надо брать, чтобы, как в нашем случае, завершить реконструкцию завода и другие мероприятия. Сегодня на коне тот, кто владеет современным производством и у кого деньги. В связи с этим позволю себе отметить плодотворные отношения партнерства с компанией "Коминком", владеющей контрольными пакетами акций АО "Молочный завод "Сыктывкарский". Ее инвестиционная поддержка и консультационные услуги помогают предприятию решать немало вопросов.

А их остается немало. Среди главных — недозагрузка наших мощностей из-за нехватки сырья. Сейчас, зимой, она не составляет и половины возможностей. Между тем после реконструкции наше предприятие может выпускать в сутки 73 тонны



продукции. А ведь было время, когда молокозавод (конец 80-х годов), работая в две смены, выпускал ее до 100 тонн. Так что над этой проблемой нам предстоит еще крепко поработать. Считаю, что эту и другие проблемы мы решим в сотрудничестве со всеми нашими партнерами. Эта уверенность основывается на правильности избранной стратегии развития нашего акционерного общества.

**На снимках: генеральный директор АО "Молочный завод "Сыктывкарский" А. Мокиев; в цехах предприятия.**

Фото Георгия ЛИСЕЦКОГО.

