# СУХИНИЧСКИЙ КОМБИКОРМОВЫЙ ЗАВОД: ПРИОРИТЕТ КАЧЕСТВА

### ЧЕСТНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ДЕЛУ

То, что завод не интегрирован в состав агропромышленного холдинга, структурно не связан с животноводческими хозяйствами, определяет его место на рынке и специфику работы: «Нам приходится рассчитывать только на себя, никто подставить плечо не спешит», — поясняет директор. Такой статус обусловливает уязвимость предприятия, что проявляется прежде всего в отсутствии гарантированного рынка сбыта. В условиях жесткой конкуренции за каждого покупателя приходится бороться, доказывая практически при каждой поставке свою состоятельность, в том числе с точки зрения стоимости комбикорма. Но, пожалуй, ключевую роль играет его качество. «Мы знаем свои плюсы и минусы, понимаем, что у нас не так много возможностей, поэтому как минимум мы честны по отношению к своим клиентам. Это наше кредо», — декларирует Владимир Леонов. Отсюда требовательное отношение к качеству сырья как к гарантии качества готовой продукции.

Производственная технологическая лаборатория хотя и не оснащена по последнему слову техники, но располагает всем необходимым и обновленным оборудованием, которое позволяет проводить предусмотренный НД комплекс исследований, не оставляя шанса недобросовестным поставщикам. Контроль сырья начинается с проверки сопроводительных документов, подтверждающих его качество и безопасность, и тщательного отбора проб. Образцов отбирается множество, компоненты поступают отдельными партиями и из разных регионов. При входном контроле проводятся анализы методом мокрой химии на содержание сырого протеина, сырого жира, клетчатки и других показателей. На содержание

микотоксинов сырье проверяется в аккредитованных лабораториях при наличии оснований — установлении токсичности, определяемой в ПТЛ экспресс-методом на инфузориях стилонихиях, или базируясь на результатах органолептических анализов. В сырье животного происхождения дополнительно проверяется кислотное и перекисное числа жира, общая кислотность, эти показатели нужны для оценки качества сырья и готовой продукции. Качество готового комбикорма определяется на основе показателей качества каждой среднесменной партии и отражается в декларациях о соответствии. Завод ежегодно проходит процедуру оценки компетентности лаборатории, метрологическую экспертизу средств измерений.

## «НИКТО НЕ СЧИТАЕТ НУЖНЫМ РЕГУЛИРОВАТЬ ЗЕРНОВОЙ РЫНОК»

Специфика независимого предприятия и в том, что среди его клиентов, как правило, такие же самостоятельные хозяйства. Их объединяет общая зависимость от волатильности зернового рынка. Этой теме в беседе было уделено большое внимание. Она действительно беспокоит, ведь в операционных затратах завода сырье занимает около 80%. Максимальная доля в рецептах приходится на зерно — до 70%.

Сейчас сложилась новая для рынка ситуация: существенно вырос и набирает обороты экспорт российского зерна, создается соответствующая инфраструктура. При этом, замечает руководитель, недостаточно задумываются над тем, к каким последствиям это приводит на внутреннем рынке. Переработчикам они очевидны: сформировалась стабильная тенденция роста цен на зерновые,



Расположенный в Калужской области Сухиничский комбикормовый завод принадлежит к малочисленной группе отраслевых предприятий, которые принято называть «самостоятельными».

О том, чем он живет и как работает, нам рассказал его директор **Владимир Леонов**.

в том числе на фураж. Владимир Леонов рассказал о влиянии, которое в последние два года оказывает активизация белорусских закупщиков зерна: например, для поставок в Европу они вывезли из Брянской области его запасы, покупая по 11 руб. за килограмм и перепродавая по 18 руб. Это привело к скачкообразному росту цен, периодами на рубль в неделю, создало нервозность на рынке, невозможность рассчитывать цены и планировать приобретение зерна. В результате возникла дополнительная нагрузка на потребителей комбикорма: одно дело он стоит 22 рубля, другое — 25.

Животноводам и так нелегко, продолжает директор. Закупочные цены на их продукцию жестко ограничивают ритейлеры. А курица и свинина — продукция для среднего

класса, повышение цен на нее до уровня, соответствующего компенсации производственных издержек, сразу разгонит инфляцию, к тому же платежеспособность населения снижается. Иногда это приводит к вынужденному сокращению поголовья, что также отражается на комбикормщиках. Такова цена отсутствия регулирования зернового рынка. «Мы не государственная корпорация, и отношение к комбикормовой промышленности в стране — по остаточному принципу, а это не способствует эффективной работе таких предприятий, как наше», — с сожалением констатирует Владимир Леонов.

Однако проблема объемнее. Одновременно есть понимание, что аграрии выигрывают в этой ситуации. Производители зерна стали более уверенно чувствовать себя в финансовом плане, волатильность рынка играет в их пользу. Период, когда они с трудом выживали и вынуждены были продавать весь урожай до сбора в счет погашения кредитов, прошел. Сейчас они развиваются, строят мощности для хранения, сушки зерна, могут придерживать урожай и повышать цены. Это позволяет им окупать даже коммерческие креди-

ты, не говоря уже о государственных программах субсидирования, возможности получать льготные кредиты, в том числе под залог земли. Проще стало с оборотными средствами, растет эффективность аграрного производства. В связи с этим директор затрагивает моральную сторону вопроса. Животноводы, производители комбикормов, да и все переработчики зависят от зерна и не откажутся от его закупок, но значит ли это, что можно до бесконечности поднимать цену, не задумываясь о последующей реакции рынка по всей цепочке до конечного потребителя? Ведь закономерный итог — скачки цен, рост инфляции. «Это дело принципа, почему бы не подумать и о тех, кто работает в комбикормовой промышленности?», — задается вопросом Владимир Леонов.

В работе завода был короткий период, когда он был участником государственной поддержки, получая в течение двух лет субсидии на компенсацию части процентной ставки по кредитам на закупку сырья. Директор с благодарностью говорил, как о самой программе, так и о роли властей Сухиничского района, которые под-

держали предприятие, включив его в список потенциальных пользователей механизма льготного кредитования. К сожалению, сейчас переработчики исключены из данной программы, приходится брать коммерческий кредит в Сбербанке. Но процентная ставка теперь ниже — 11%, это более щадящая нагрузка по сравнению с прежними 17—20%.

В связи с непредсказуемостью рынка была затронута еще одна проблема. Очень мешает отсутствие информационного сопровождения, прогнозирования в том, что касается общей ситуации на рынке. Структура посевов, в том числе в регионах, ожидаемый объем сборов по каждой культуре, как погодные условия скажутся на качестве будущего урожая, данные о производителях и переработчиках сырья, включая трейдеров зерна, о том, как развивается инфраструктура в зерновом секторе и как это отражается на перемещении зерна в каждом конкретном сезоне, а также о производителях комбикормов, ближайших конкурентах — доступность таких сведений, по мнению руководителя предприятия, помогла бы ориентироваться на рынке, выстраивать стратегию действий на нем. Особенно важны такие сведения для самостоятельных, некрупных комбикормовых заводов и хозяйств, которые не располагают аналитическими службами, не имеют доступа к инсайдерской информации и ресурсов для лоббирования своих интересов. Формироваться эти данные могли бы и на уровне федерального министерства сельского хозяйства, и на уровне региональных аграрных подразделений, считает директор завода.



На таком подходе базируется работа предприятия, и он, по мнению Владимира Леонова, помогает оста-



Слева направо: Денис Бушуев, Лилия Кожарова (профессор МПА) и Константин Филиппов ваться на свободном рынке. Калужская область не имеет большого коммерческого потенциала с точки зрения производства комбикормов. Регион не зернопроизводящий, здесь нет развитого животноводства и птицеводства. В 2018 г. на него пришлось 6% от общего количества отгруженной продукции завода. Покупатели расположены в ближайших регионах — Тверской, Смоленской, Курской, Московской, Брянской областях.

С 2011 г. завод более чем вдвое увеличил объемы выработки, в последние годы она составляет 80 тыс. т. Линейка продукции — комбикорма для основных видов сельскохозяйственных животных с преобладанием в их структуре кормов для птицы и свиней. Выросла доля комбикормов для КРС с 1—2% до 6% в общем объеме. Последнее связано с осуществляемой в Калужской области программой развития молочного животноводства, производство молока в регионе хотят двести до 1 млн т в год.

Руководитель предприятия отметил возрастающие требования животноводов к комбикормам по мере насыщения рынка. Дефицит отечественного мяса преодолен, постепенно развивается его экспорт. Хозяйства стали более ответственно подходить к вопросу снижения издержек, поэтому и комбикорм нужен не любой, а эффективный. «Наши корма не уникальные, — говорит директор, — тем не менее на них удается обеспечивать среднесуточные привесы птицы 60—63 г, а это выше среднего».

На примере одной из птицефабрик нам рассказали, как работа над качеством продукции позволила сохранить поставки. На определенном этапе завод, имея некоторое преимущество в цене, из-за высокой, 1,64—1,67, конверсии вынужден был «уступить» часть объемов конкуренту, комбикорм которого обеспечивал конверсию 1,57—1,63. Специалисты понимали, что причина в качестве гранулы, в ее непрочности. Переход с матрицы с отверстиями диаметром 4 мм на 3,2 мм был правильным реше-

нием и позволил ощутимо улучшить качество гранулы, она стала прочнее. Результат — улучшение конверсии корма до 1,55—1,58 при 97—98%-ной сохранности бройлеров и убое в 37-дневном возрасте.

# «ЗАВОД СТАРЫЙ СО ВСЕМИ МИНУСАМИ И РИСКАМИ»

Так характеризует предприятие его руководитель. Оно построено по проекту, разработанному в 1974-1975 гг. Центральным научноисследовательским институтом «Промзернопроект». Завод был запущен в эксплуатацию в начале 1980-х годов, и до сегодняшнего дня сохранил все базовые технологические решения. Его изначальная производственная мощность 735 т/сут. Впервые в проекте с такой мощностью технология предусматривала две параллельные, независимые линии дозированиясмешивания с многокомпонентными весовыми дозаторами и смесителями периодического действия, что позволяло одновременно вырабатывать комбикорма по двум рецептам. Компоновка включала склады силосного типа для хранения зернового и мучнистого сырья, шротов, готовой продукции; производственный корпус; участки приема сырья и отпуска готовой продукции. Приемное устройство с железнодорожного транспорта было рассчитано на одновременную разгрузку двух вагонов — с зерновым или мучнистым сырьем. К сожалению, задуманный как прогрессивный для своего времени проект был реализован с многочисленными недочетами. Сегодня по железной дороге осуществляется только прием сырья (зерно, шроты), но основными остаются автомобильные поставки. Отгружается готовая продукция исключительно в автотранспорт. Радиус поставок не превышает 500 км.

Вместимость железобетонных силосов обеспечивает единовременное хранение 7,5—8 тыс. т зерна (пшеницы, кукурузы, ячменя). Потребность в нем оценивается в 40—50 тыс. т в год. Строительство зернохранилища из оцинкованного железа в настоящее

время директор считает нецелесообразным. Дело не только в том, что это серьезные затраты, но и в том, что такое решение, по словам руководителя, имеет смысл при уверенности в хорошей конъюнктуре зернового рынка, на несколько сезонов вперед, а такой уверенности пока нет. Кроме того, территория предприятия не предполагает возможности строительства новых приемных мощностей. В свое время завод располагал КХП, но он давно выведен из структуры.

Сухиничский комбикормовый завод — пример того, как может работать оборудование, установленное в 1979 г. Речь идет, в частности, о транспортном оборудовании. Конвейеры и нории были выполнены настолько качественно, что не просто сохранены, но продолжают эффективно работать, конечно, при соответствующем правильном техническом обслуживании. Пригодность и надежность действующих транспортных коммуникаций подтверждена экспертизами.

Тем не менее, возрастающие требования к выпускаемой продукции вызывали необходимость обновления завода. Его первую реконструкцию провели еще в 1990-е годы. Затем в 2001-ом пущена в эксплуатацию линия по вводу растительного масла и кормового жира. Реконструкция цеха предварительных смесей позволила вводить в комбикорма витамины и микроэлементы не в составе премиксов, а раздельно. Этапной была установка в 2006 г. пресс-гранулятора немецкой компании Münch. Техническое перевооружение с заменой оборудования на более современное продолжается. «С точки зрения нормального предприятия, это рабочая ситуация», — подчеркивает директор. Плановая замена дробилок (на заводе применяется раздельное измельчение компонентов), обновление аспирационного оборудования, установка новой магнитной защиты (ВНИИКП), перевод освещения на автоматический режим и установка энергосберегающих ламп, замена самотечного оборудования (с заменой «поворотной трубы» самотечным



Однако по мере расширения клиентской базы встают новые задачи, требующие оперативного решения. Конечная цель дальнейшего технического усовершенствования — повышение качества продукции и экономической эффективности предприятия. Как стратегическая рассматривается необходимость модернизации участка выгрузки сырья, в первую очередь отрубей, внедрения более прогрессивных методов выгрузки с использованием пневматического или аэрозольного транспорта.

Приоритетным направлением Владимир Леонов считает техническое перевооружение линии гранулирования. К нему уже приступили: установлены новые контрольноизмерительные приборы, позволяющие фиксировать параметры гранулирования — температуру пара и

его давление, влажность продукта и др. Проведенная модернизация транспортных коммуникаций с заменой устаревшего трубопровода обеспечила прямолинейную транспортировку пара. На очереди установка приобретенного недавно пресс-гранулятора зарубежного производства с более высокой производительностью, что должно снизить удельные затраты. Он заменит действующий пресс-гранулятор ДГ-1, который может максимально дать всего 4 т/ч. Планируемые возможности нового гранулятора при использовании матрицы с отверстиями диаметром 3,2 мм — 8-10 т/ч.

Как о принятом решении Владимир Леонов сказал о готовности инвестировать в дооснащение ПТЛ: «Есть понимание, что ее надо выводить на более высокий уровень. В первую очередь необходимо сделать то, что даст соответствующий денежный эквивалент». Стоит актуальная задача формирования рецептов по фактическим показателям входного контроля поступающих компонентов. Помимо этого, лаборатории, выполняющей большой комплекс исследований, нужна большая оперативность. Необходимы экспресс-анализаторы, позволяющие провести анализ не за 2-3 часа, а в течение 5—10 минут, поясняет директор.

## «ГЛАВНОЕ, ЛЮДИ ЗНАЮТ, ЧТО ЗАВТРА ПРИДУТ НА РАБОТУ»

В настоящее время доля завода в производстве валового продукта Сухиничского района Калужской области среди промышленных предприятий составляет более 60%. Работать на заводе стало престижным, подчеркивает его руководитель, а был период, когда об этом стеснялись говорить. На заводе трудятся около 180 человек, из них 150 — производственный персонал, включая вспомогательные службы. Костяк составляют опытные специалисты, отраслевики, многие выпускники Бутурлиновского механикотехнологического техникума. Руководители отдельных цехов и участков повышали свою квалификацию в Международной промышленной академии (МПА). Учеба включала выполнение выпускных работ с конкретными заданиями по совершенствованию отдельных технологических линий. Также уделялось внимание подготовке кадров в рамках дополнительного профессионального образования по программе «Технология и техника современного комбикормового производства». Руководство завода ценит и понимает это, видя в профессионализме кадров необходимое условие стабильной работы предприятия. Здесь удалось повысить статус работников, зарплата немного выше средней по району, по мере возможностей ее стараются увеличивать из года в год. Тем не менее проблема подготовки кадров стоит остро. Думая о будущем, руководители предпринимают попытки привлечь новых специалистов и готовы направить на профильное обучение молодежь, выплачивать целевую стипендию с последующим предоставлением работы. Столь перспективную инициативу пока реализовать не удалось, о чем на заводе говорят с сожалением.

Руководство предприятия внимательно и ответственно относится к социальным вопросам, к организации труда. Делается все необходимое в плане охраны труда и отдыха специалистов. Все рабочие места аттестованы, выдается спецодежда. Завод берет на себя затраты по предоставлению оплачиваемого отпуска. На балансе предприятия находится столовая. Это просторное, хорошо организованное помещение с выделенной зоной кафе. К его оформлению приложили руку и сотрудники предприятия. Режим работы столовой учитывает интересы второй производственной смены, а весь персонал получает вкусное питание со скидкой. Услугами столовой могут пользоваться и водители, приезжающие за готовой продукцией или привозящие сырье. Владимир Леонов подчеркнул, что решение социальных вопросов стало возможным благодаря поддержке со стороны акционеров предприятия.

### ИЗ ПРОШЛОГО В БУДУЩЕЕ

Созданный в конце советского периода Сухиничский комбикормовый завод пережил турбулентность и все сложности 1990-х и начала 2000-х годов, в том числе смену собственника. В 2010-ом началась новая эпоха развития предприятия. Последующие годы тоже были непростыми, шла целеустремленная, последовательная, со взлетами и падениями работа. «Но уверенности, что вытянем, не было долго, — признается Владимир Леонов. — Давила высокая кредиторская задолженность».

Со словами благодарности глава завода вспоминает сотрудничество с птицефабриками, выпускающими продукцию под принадлежащим Группе «Черкизово» брендом «Куриное царство». Это несколько лет

непростой совместной работы. Партнеры жестко контролировали маржу, поставляя частично свое сырье и строго регламентируя торговую наценку. В определенном смысле комбикормовый завод рисковал: на «Куриное царство» приходилось основное количество вырабатываемой продукции. Дебиторская задолженность за корма доходила до значительных для предприятия значений. Но завод не прекращал отгрузку, доверяя марке и масштабу компании. В результате сложились надежные партнерские отношения, которые сегодня директор оценивает так: «Они нам очень помогли».

На определенном этапе предприятию помогло окрепнуть аналогичное взаимодействие, которое сформировалось с крупной птицефабрикой в Брянской области «Победа-Агро». Показатели, получаемые при использовании сухиничских комбикормов, стали убедительным аргументом в пользу сотрудничества.

Для Сухиничского комбикормового завода важна репутация, отсюда безусловный приоритет деятельности — ставка на качество выпускаемой продукции. На его обеспечение направлены максимальные усилия и устремления всех сотрудников, такой вывод мы сделали из беседы с директором Владимиром Леоновым. Об этом говорили и главный инженер предприятия Константин Филиппов, и начальник производственной смены Денис Бушуев, и начальник ПТЛ Алла Мосина.

Сейчас завод вырабатывает 300 т в сутки, и это, по словам руководителя, «хороший объем», на него выходили постепенно. Таков результат многолетней работы. «У собственников хватило выдержки и веры в нас. Было сложно, но мы справились с задачей», — завершил Владимир Леонов.