

ПОВЫШАЕМ ВНУТРЕННЮЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

С **ОЛЕГОМ ЛАМПЕЛЕМ**, ДИРЕКТОРОМ «КОМБИКОРМОВОГО ЗАВОДА КИРОВА» (САНКТ-ПЕТЕРБУРГ), КОТОРЫЙ СТАЛ ФИЛИАЛОМ ОАО «ЛЕНИНГРАДСКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ ИМ. С.М. КИРОВА» (ЛКХП), МЫ ПОЗНАКОМИЛИСЬ В ДЕКАБРЕ 2009 Г. (ИНТЕРВЬЮ ОПУБЛИКОВАНО В №1-2010 Г.). НА ТОТ МОМЕНТ ОН ВСЕГО КАК ПОЛГОДА ВОЗГЛАВЛЯЛ КОМБИКОРМОВЫЙ ЗАВОД, НО БЛАГОДАРЯ ОРГАНИЗАТОРСКИМ СПОСОБНОСТЯМ И БОЛЬШОМУ ОПЫТУ РАБОТЫ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ — СВЫШЕ 10 ЛЕТ (ИЗ НИХ БОЛЕЕ 7 ЛЕТ В ПТИЦЕВОДСТВЕ), ЕМУ СОВМЕСТНО СО СПЕЦИАЛИСТАМИ КОМБИКОРМОВОГО ЗАВОДА УДАЛОСЬ ДОСТИЧЬ ВНУШИТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ЗА КОРОТКИЙ СРОК — ЗА ШЕСТЬ МЕСЯЦЕВ УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА КОМБИКОРМОВ НА 9 тыс. т., НО ВПЕРЕДИ СТОЯЛИ ДРУГИЕ АМБИЦИОЗНЫЕ ЗАДАЧИ. КАКИЕ ИЗ НИХ ВЫПОЛНЕННЫ ЗА ПРОШЕДШЕЕ ВРЕМЯ, И КАКИЕ ЕЩЕ ЦЕЛИ ПОСТАВИЛ ПЕРЕД СОБОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ «КОМБИКОРМОВОГО ЗАВОДА КИРОВА», МЫ УЗНАЛИ ПРИ НЕДАВНЕЙ БЕСЕДЕ С НИМ.



Олег Артурович, с момента прошлого интервью нашему журналу прошло 2,5 года. Какие изменения произошли на комбинате за это время?

За это время произошла дифференциация — крупное предприятие ОАО «Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С.М. Кирова» разделили на три филиала: комбикормовое производство, мельничное производство и техническую службу. Разделение бизнеса было логичным, так как ЛКХП представлял из себя по сути три этих бизнеса, каждый из которых сильно отличается друг от друга. Руководить в современном мире такими разными направлениями одному человеку становится сложно, вследствие чего теряется много времени на принятие управленческих решений. Небольшие компании отличаются от крупных большей целеустремленностью, скоростью и агрессивностью. Любой человек или компания начинает активно искать выход из ситуации только тогда, когда возникает угроза их существованию, когда условия становятся экстремальными. В такие моменты включаются все резервные системы, и эффективность повышается в разы. Небольшие компании всегда будут обладать меньшими ресурсами и иметь больше внешних угроз, следовательно, их «мозг» будет работать эффективнее и быстрее, чем крупных компаний.

Какие приоритеты изначально были выбраны вами как руководителем комбикормового завода?

В 2009 г., когда я пришел работать на завод, то поставил цель увеличить объемы выработки продукции. В этот год нам удалось достичь определенных результатов за счет технологических приемов и организационных мероприятий. Однако дальнейшее движение к цели сдерживала техническая изношенность предприятия. Нужно было заменить некоторое оборудование и дооснастить производство, чтобы мы смогли не только нарастить объемы, но и расширить ассортимент продукции, и, таким образом, работать во всех сегментах рынка. Весь 2010 г. ушел на эти работы. Замена оборудования и монтаж нового проводились без остановки производства. Мало кто верил, что нам удастся полностью заменить транспортное оборудование в складе готовой продукции и при этом не стоять ни одного дня. Но... это удалось! В первую очередь за счет слаженной работы нашего подрядчика компании «Интерстроймонтаж», а во вторую — за счет наших нервов.

Теперь завод может работать в любом сегменте рынка кормов, кроме для рыбы лососевых и осетровых пород. Комбикорма для каждого вида животных и птицы вырабатываются на отдельных технологических линиях.

Несмотря на жесткий входной контроль, невозможно на любом заводе

обнаружить и локализовать на 100% партии некачественного сырья, поэтому мы решили обеззараживать сырье ингибитором плесени Мико Карбом с применением специальной установки компании «Кемин». По нашим сведениям, среди комбикормовых предприятий Ленинградской области такая установка стабильно работает только на Кировском заводе.

Одно время наша лаборатория начала выявлять сальмонеллу в дрожжах, но поставщики этого сырья настаивали, чтобы причину мы искали у себя. Однако время расставило все по своим местам: заводы-производители дрожжей признали свою вину и решили у себя эту проблему. К слову, в тот период ни один завод кроме нашего не сигнализировал об этой проблеме.

Для повышения качества комбикормов перед пресс-гранулятором мы установили специализированное оборудование RTV для предварительной тепловой обработки продукта. После кондиционера пропаренная кормовая смесь поступает в RTV и выдерживается в нем 4 мин при температуре до 85°C и давлении до 6 бар. Эта система повышает качество гранул и бактериологическую безопасность корма. В частности, она очень эффективна против сальмонеллы.

Вы упомянули о жестком контроле качества. Чем он обеспечивается?

Наше предприятие сертифицировано в соответствии с требованиями



международных стандартов качества ИСО 9001:2000, что позволяет обеспечивать высокое качество и безопасность вырабатываемой продукции и сырья для ее производства. Аттестованная ПТИЛ оснащена необходимым современным оборудованием для проведения химических и технических анализов. Недавно приобрели новый ИК-анализатор компании «ФОСС» для определения химического состава кормов — влаги, протеина, жира, клетчатки и золы; дигесторы фирм «ФОСС» и «Велп», которые оснащены скруббером с водоструйным насосом, что нейтрализует пары серной кислоты при определении протеина, а также вспомогательное оборудование для выполнения анализов от европейских производителей «Герхард», «Снул», «Биохит» и «Хершман лаборатория».

Контроль сырья уделяется особое внимание. Влажность, зараженность, содержание сырого протеина, белка по Барнштейну, переваримого белка, сырой клетчатки, сырого жира, кальция, фосфора, поваренной соли, кислотное и перекисное числа, кислотность — далеко не полный перечень показателей, на которые оно проверяется. Образцы зерновых и белковых компонентов (жмыхи и шроты) дополнительно тестируются на наличие микотоксинов

и токсичных элементов в ФГУ «ЛМВЛ» или ФГУ «Тест-С.-Петербург». В дальнейшем лабораторию, по всей видимости, будем дооснащать.

Мы ушли от модели «купи-продай», теперь будет другая — решение проблем у клиентов. Мы хотим, чтобы клиент ставил перед нами задачи, а мы их решали. Например, нередко возникают вопросы при кормлении КРС. При этом специалисты хозяйств пеняют на комбикорм, хотя в рационе коров он занимает 40%. Основная проблема хозяйств заключается в отсутствии анализа собственной кормовой базы, в неправильно составленном суточном рационе. С учетом этого наша лаборатория начала анализировать качество силоса и сенажа. Далее планируем анализировать кровь животных, то есть расширять лабораторные услуги для хозяйств. В планах — организовать экспериментальную базу по КРС и птице.

Таким образом, жесткий контроль качества обеспечивается комплексным подходом в кормлении и содержании животных, техническим оснащением и технологической культурой завода.

Объемы производства увеличились. Что со сбытом продукции?

В конце 2010 г. я ушел с завода на другие проекты в холдинге «Аладушкин Групп», точнее, на раскрутку но-

вых компаний, одной из которых являлся филиал, оказывающий услуги технического сервиса.

По окончании модернизации мощность комбикормового производства увеличилась на 30%, завод начал вырабатывать более 20 тыс. т продукции в месяц в первом квартале 2011 г. При этом ее ассортимент также вырос — на 37%. Цель по наращиванию объема была достигнута, но, к сожалению, за счет ухудшения финансовых показателей. Мне пришлось вернуться в комбикормовый бизнес. Проанализировав ситуацию, мы отказались от идеи увеличения объемов.

С ростом объемов, в мое отсутствие, завод столкнулся с неплатежеспособностью клиентов. В Ленинградской области очень высокая конкуренция производителей комбикормов и некоторые клиенты пользуются этим: в случае возникновения проблемы с оплатой комбикорма одному заводу они переключаются на другой завод. Кроме того, многие клиенты обанкротились либо находились на грани банкротства. Уже прошел год, как я вернулся сюда, а долги еще остались. Много заведено судебных дел по взысканию дебиторской задолженности, которые с каждым годом усложняются. К сожалению, в нашей стране зачастую суды находятся на защите интересов недобросовестных покупателей, а не на стороне добросовестных поставщиков. У нас в стране это инструмент получения дешевого кредита. Нам пришлось отказаться отпустить корма в «долгосрочный кредит» и сконцентрироваться на внутренней эффективности, сократить объемы производства и издержки, при этом не потерять прибыль.

Теперь завод вырабатывает 13 тыс. т комбикормов в месяц, а количество персонала уменьшилось со 145 до

88 человек. В перспективе предстоит полностью автоматизировать производство на заводе, что позволит еще на 20% сократить персонал.

Мы знаем, что у вас созданы новые подразделения. Какие у них функции?

Так получилось, что площадка ЛКХП стала флагманом дифференциации, а комбикормовый завод, идя во главе этого процесса, способствовал созданию ООО «Грэйнд Инжиниринг» и ООО «ДАНКО». Несмотря на то, что это разные по своей деятельности компании, они проникнуты единым духом.

Техническая служба — ООО «Грэйнд Инжиниринг», которым я руководил те 9 месяцев, сейчас на аутсорсинге, ею управляет грамотный директор, специалист в этой сфере деятельности. Чего добились этим? Во-первых, более внимательного качественного обслуживания завода, хотя многие работники довольно долго «жили одной семьей», поэтому не было должного спроса с технической службы как с подрядчика. Новая компания прошла хорошую психологическую мясорубку, многие не верили в этот рынок, даже делали ставки на то, сколько «Грэйнд Инжиниринг» проживет. Тем не менее она работает уже больше года. Сегодня 15–17% выручки идет от внешних клиентов, а стоит задача выйти к концу года на 30% выручки от них. Таким образом, доход приносит не только комбикормовое производство, но и техническая служба. И я очень горжусь, что наша техническая служба окрепла и выходит на внешний рынок.

Если раньше специалисты этой компании обслуживали только оборудование, то сейчас уже научились профессионально проводить его монтаж. Например, одним из их больших достижений является замена восьмизаходных клапанов, которые выполняют роль распределителей сырья по пневмолиниям, а недавно они успешно завершили работу по замене термометрии на нашем заводе.

Нам удалось подобрать на техническом рынке опытный инженерный состав по АСУ. Эти специалисты хорошо справляются даже с той работой, от которой аналогичные компании отказываются. Однако в компании «Грэйнд Инжиниринг» остается проблема с нехваткой работников и нам приходится

изыскивать способы привлечения молодых специалистов.

Фирма «Данко» занимается сегментом рынка «Население», то есть обеспечением ЛПХ кормами. Если раньше для этого сегмента мы вырабатывали 300–500 т комбикормов в месяц, то теперь — от 1,5 до 2 тыс. т. Причем сейчас «Данко» создает свою розничную торговую сеть в Ленинградской области и за ее пределами. Торговые точки уже работают в Псковской и Новгородской областях. Кроме того, комбикормовый завод передал фирме «Данко» функции по обеспечению своих потребителей сырьем. Прибыль этой компании в четыре раза ниже заводской, а количество персонала в восемь раз меньше. Причем «Данко» сотрудничает с «Комбикормовым заводом Кирова» на рыночных условиях.

За это же время мы создали транспортную компанию «Формула движения». Сейчас на стадии регистрации еще одна наша компания «АСУ АйТи», которая будет заниматься автоматизацией предприятий и предоставлением ИТ-услуг.

Многие производители комбикорма перешли на другие отношения с потребителями — они не только его поставляют, но и технологически сопровождают. Как у вас это налажено?

Первое, что я сделал, когда пришел на комбикормовый завод, создал группу технологического сопровождения клиентов, в которую пригласил опытных зоотехников-практиков. Мы начали не только продавать продукцию, но и осуществлять послепродажное обслуживание, оказывать помощь хозяйствам при решении любых проблем с кормлением и содержанием птицы и животных. Когда на предприятии было тяжелое финансовое положение в 2011 г., руководство хотело снизить издержки за счет сокращения этой группы (люди интеллектуального труда самые высокооплачиваемые на заводе), однако мне удалось предотвратить это.

Следующая задача — выделить направление технологического сопровождения вместе с ПТЛ и технологами в отдельную создаваемую компанию «Фид Матрикс».

Наша страна вступает в ВТО. Очевидно, все ваши подвижки в со-



вершенствовании производства и кадровой политики — подготовка к работе в новых условиях. Что еще планируете предпринять?

Мы очень серьезно относимся к вступлению в ВТО. В сельском хозяйстве себестоимость сырья — основная статья затрат, поэтому начали с изменения системы закупок сырья на предприятии.

Считаю, что мы учли многие вопросы, которые могут возникать в связи с вступлением в ВТО. Для этого пришлось много общаться со специалистами из Европы, изучать их опыт, тенденции развития рынка КРС. Ведь основной удар придется именно по этому сектору.

Мы спрогнозировали пути, по которым будет развиваться молочное животноводство, и поняли, что использование комбикормов в этой отрасли — «вчерашний день». Вероятнее всего она будет сконцентрирована на собственной сырьевой базе, что приведет к изменению технологий. Поэтому и создали компанию «Фид Матрикс», задача которой — продвижение новых технологий кормления на рынок Северо-Запада. По сути, она начнет конкурировать с «Комбикормовым заводом Кирова». Мы, возможно, потеряем в производстве комбикормов, но завод будет работать на эту компанию. Он будет загружен, но выпускать другие кормовые продукты. Хорошо это или плохо? Думаю, что хорошо, так как мы сохраним свое присутствие на рынке.

Итак, вы достигли цели по увеличению объема в результате перевооружения завода. Создали независимую службу по оказанию технического сервиса. Под влиянием изменчивости рынка поменяли стратегию и вывели на него новую компанию, закрепившуюся в нише

«население и мелкие фермеры». На очереди создание следующей компании — по оказанию технологического сервиса и производству других продуктов для других технологий кормления. Что дальше?

Сейчас стоит задача повысить внутреннюю эффективность. Сначала мы сократили штат сотрудников. Теперь поставлена цель повысить ответственность персонала и его включенность в рабочий процесс. По сути, мы начинаем строить производственную систему, в основе которой будет лежать раскрепощенность рядового персонала.

Для себя я поставил цель: довести среднюю заработную плату рабочего до уровня 2 тыс. долл. Это предстоит сделать либо за счет расширения функций персонала, либо за счет переработки. Первый шаг уже сделан — система управления стала максимально плоской и двухуровневой. Сейчас везде два уровня управления, кроме производства, здесь — трехуровневая.

Нам необходимо постараться изменить психологию заводских рабочих с потребительской на рыночную. Чтобы они были заинтересованы работой, совместно обсуждали проблемы и принимали решения, не боялись открыто указывать на ошибки друг друга. Мы должны создать такую атмосферу на производстве, чтобы люди захотели зарабатывать деньги. Пожалуй, это самый сложный в моей жизни проект, в то же время он самый интересный.

В настоящее время ведем переговоры с зарубежной компанией о совместном бизнесе, который скоро будем развивать в России. Условия для этого у нас есть.

Стараемся выполнять все требования по качеству и безопасности при производстве комбикормов. По отзывам хозяйств-потребителей, наше конкурентное преимущество в высоком качестве корма и в отдаче от его применения. Это доказывают показатели по надоям высокоудойных коров — более 8 тыс. кг молока в год.

Наш журнал не первый раз участвует в ваших семинарах для хозяйств молочного направления. Какую цель вы преследуете, проводя эти мероприятия?

Семинары по молочному животноводству «Комбикормовый завод Кирова» проводит регулярно — два раза в год в течение последних четырех лет, в Санкт-Петербурге и в Карелии. Они все большей популярностью пользуются у специалистов по КРС, объединяют хозяйства из многих регионов. Немногие специалисты в этих хозяйствах имеют доступ к зарубежным технологиям, в лучшем случае только директор. Конечно, от него многое зависит, но нужно «подтягивать» и работников хозяйств.

Через семинары мы выполняем важную миссию — объединение и донесение мирового опыта содержания, разведения и кормления КРС, который необходим для повышения внутренней эффективности производства наших клиентов. ■

МОЛОЧНЫМ ХОЗЯЙСТВАМ НА ВООРУЖЕНИЕ

В СЕМИНАРЕ, ОРГАНИЗОВАННОМ «КОМБИКОРМОВЫМ ЗАВОДОМ КИРОВА» СОВМЕСТНО СО СВОИМ ПАРТНЕРОМ ООО «ЕВРОМАРКЕТ», ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ РУКОВОДИТЕЛИ, ЗООТЕХНИКИ, ВЕТЕРИНАРНЫЕ ВРАЧИ ИЗ 20 ПЛЕМЕННЫХ ХОЗЯЙСТВ ПО РАЗВЕДЕНИЮ КРС ЛЕНИНГРАДСКОЙ, НОВГОРОДСКОЙ, СМОЛЕНСКОЙ, ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТЕЙ И УДМУРТИИ.

На этом семинаре, как и на предыдущих, отечественные и зарубежные ученые, специалисты-практики по молочному скотоводству выступили с докладами о правильных подходах к менеджменту, к кормлению, к воспроизводству. Многие из их докладов хозяйства берут себе на вооружение. В частности, ранее прозвучавшая тема о кормлении телят подтолкнула многие хозяйства к пересмотру своих подходов к выращиванию молодняка. Это вдохновило «Комбикормовый завод Кирова» на создание и производство нового для него продукта — стартерного комбикорма, широко используемого сейчас на северо-западе нашей страны. Завод и некоторые хозяйства Ленинградской области приобрели израильскую программу по расчету рационов для коров, которая позволяет оптимизировать расходы на корма. Ее также презентовали на одном из семинаров «Комбикормового завода Кирова».

Иван Айснер, менеджер по кормлению КРС бельгийской компании «Кемин», рассказал об оптимизации обмена веществ коров для повышения продуктивного

долголетия и сокращения вынужденной выбраковки. Самый большой процент выбраковки по причине различных болезней коров отмечается в первые два месяца лактации — в новотельный период и в начале раздоя. В это время наблюдается негативный энергетический баланс, когда корова больше отдает энергии с молоком, чем потребляет ее с кормом. Основные причины, по которым коровы с удоем за лактацию до 7 тыс. кг молока и более 10 тыс. кг покидают стадо (по данным германских ферм): яловость — 19,3 и 16,9%, мастит — 13,9 и 16%, заболевания копыт — 10,4 и 11% соответственно. Это происходит из-за нарушения обмена веществ, приводящего к родовым парезам, кетозу, ожирению печени. Для улучшения здоровья и продуктивности дойного стада компания «Кемин» предлагает несколько препаратов: Нутрикаб — для профилактики родового пареза; Холиперл предотвращает кетоз и «синдром жирной печени» благодаря выводу из нее жира; Кем Трейс Хром препятствует возникновению инсулинорезистентности после отела и при стрессе.

