

## ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

*А.К.ОКЕНОВ, член Совета директоров АО "БМКК"*

Пищевая и перерабатывающая промышленность республики, в структуру которой входит мясоперерабатывающий комплекс, является одной из приоритетных отраслей, на долю которой традиционно приходится более 30% объема всей производимой продукции и более 25% экспорта. Объекты пищевой и перерабатывающей промышленности базируются на переработке местного сырья, и с учетом разделения труда и специализации в рамках бывшего Союза ориентированы на удовлетворение потребностей за пределами республики.

Переход к рыночным отношениям привел пищевую и перерабатывающую промышленность в состояние кризиса. В течение 1991-1999 гг., по данным органов статистики, спад объемов производства составил в среднем от 45 до 90%. Наиболее уязвимыми оказались отрасли, целиком зависящие от состояния собственной сырьевой базы. Так, спад объемов производства в мясоперерабатывающей промышленности за данный период составил 91,6%. В результате республика полностью теряет такие виды продукции, как сухие животные корма, кишки, используемые на производство кетгута на экспорт, кровь и продукты из нее (100%), кондиционные шкуры, сырье для производства биопрепаратов и др.

В республике, по данным Нацстаткома за 4 кв. 1999 г., всего насчитывается 143 предприятия мясной промышленности, из них 12 - крупные мясокомбинаты, расположенные во

всех областях с учетом регионального разделения сырьевых зон.

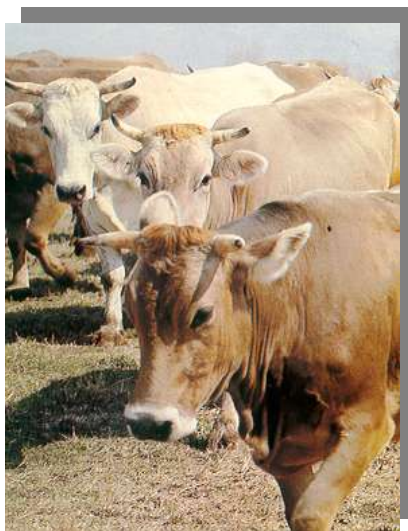
АО "БМКК" является единственным предприятием (компанией) в отрасли с полным технологическим (безотходным) циклом по переработке мяса в готовую продукцию, имеющим парк оборудования, в достаточной мере соответствующий требованиям рынка стран СНГ и сохранившим высоко-квалифицированный технический и технологический персонал.

Ситуация, сложившаяся на АО "БМКК", характеризуется уменьшением объемов производства вследствие резкого сокращения объемов сырья, направляемого на промышленную переработку, отсутствия достаточных оборотных средств.

Одной из определяющих причин такого положения явилось отсутствие продуманной политики реформирования сельско-хозяйственного сектора в отрасли мясного животноводства. Так, в 1992-1993 гг. общественный скот колхозов и совхозов был в административном порядке распределен среди вновь организованных, неокрепших частных и фермерских хозяйств и просто бывших работников, без закрепления за ними земли, техники и помещений для содержания скота.

В результате отсутствия кормов скот был вырезан, а мясо реализовано по относительно низким ценам, подорвана сырьевая база мясоперерабатывающей отрасли.

В настоящее время поголовье крупного рогатого скота - основного поставщика мяса на



промышленную переработку стабилизировалось, наметилась тенденция его увеличения. К сожалению, темпы прироста незначительны и неудовлетворительны вследствие:

1. Специализации сельскохозяйственных производителей на зерно, сахарную свеклу и овощи, что существенно сократило площадь земель, используемых на производство кормов, подорвало кормовую базу развития мясного животноводства.

2. Относительно длительного периода окупаемости затрат по производству мяса (от 1,5 до 2,5 г), связанного с доведением скота до кондиционного состояния (по весу и упитанности), удовлетворяющего требованиям промышленного забоя. Это предопределяет выбор сельскохозяйственными производителями других, более привлекательных направлений вложения средств, что особо актуально в условиях отсутствия в республике т.н. "длинных денег".

В результате крупные сельскохозяйственные производители отказались от производства мяса. Так, более 82% произведенного товарного мяса по республике в 1999 г. приходилось на частный сектор и около 10% - на мелкие, средние фермерские и коллективные хозяйства.

Отсутствие оптимального масштаба производства, в виде специализированных откормочных комплексов, а также преобладание мелкотоварного типа производства мяса предопределяют его экономическую неэффективность, поскольку приведенные затраты на единицу продукции завышены на 35-40%.

Все вышеизложенное в комплексе стало причиной фактического отсутствия в республике мяса - как сырья "промышленного стандарта", характеризующегося:

- \* соответствующим объемом;
- \* экономически оправданной ценой;
- \* качеством, определяемым упитанностью и кондиционным весом скота, а также отсутствием болезней.

Другим, не менее важным фактором, предопределившим спад объема производства, стало отсутствие достаточных для развития комбината финансовых ресурсов, что обусловлено как потерей существенной части оборотных средств, ввиду кризиса неплатежей, так и высокой стоимостью (ценой) права

пользования заемными финансовыми ресурсами.

На 01.01.2000 г. совокупная задолженность потребителей, в т.ч. государственных структур, перед АО "БМКК" за отгруженную продукцию и выполненные услуги составила более 15 млн. сом.

По расчетам отдела маркетинга, к совокупным потерям комбината можно отнести упущенную выгоду за весь период существования задолженности на сумму 3,5-4,0 млн. сом. и потери от инфляции на 2,5-3,0 млн. сом.

Основные условия (процентные ставки, сроки и процедуры) по заимствованию по различным источникам финансирования имеют свои особенности.

Так, коммерческие банки, действующие на открытом ссудном рынке КР, испытывают трудности формирования собственных финансовых ресурсов. В связи с этим главным источником выдачи ссуд является депозитная база (условия депозита - 35-45% годовых), вследствие чего условия финансирования банки определяют в 55-65% на срок от трех до шести месяцев.

Технико-экономические расчеты использования банковского займа с учетом оборачиваемости, конъюнктуры рынка и потребительских предпочтений на продукцию, производимую компанией, показывают ее удорожание на 1,0-1,2 сом/единицу по статье "плата за пользование кредитом", что делает ее менее конкурентоспособной по ценовому фактору, "съедает" прибыль.

Кыргызская сельскохозяйственная финансовая корпорация (КСФК) обеспечивает приоритетное финансирование аграрного сектора в ущерб развитию перерабатывающей отрасли.

Согласно процедуре финансирования, в рамках КСФК существуют ограничения на выдачу ссуд на одного ссудозаемщика (не более 2-3 млн.). При потребности в единовременном финансировании Бишкекского мясоконсервного комбината в размере около 6 млн. сом., исходя из оптимального масштаба производства (350-400 тыс.ф.б. мясорастительных консервов), данный источник заимствования не может быть использован.

Из внешних источников финансирования иностранные кредитные линии предоставляют

кратко- и среднесрочные кредиты из расчета 12-18% годовых в СКВ. С учетом величины инфляции национальной валюты до 40-45% в год фактическая стоимость финансовых ресурсов сопоставима со стоимостью кредита, предоставляемого местными коммерческими банками.

Положение усугубляется существенным сокращением экспорта в связи с резким снижением покупательного спроса на внешних рынках (Россия, Казахстан), где после т.н. "августовского кризиса" средний доход граждан снизился соответственно на 50 и 35%, а также ростом транспортных и транзитных (в большей степени искусственных) издержек, в частности через территорию Республики Казахстан.

С учетом вышеизложенного, представляется актуальной скорейшая организация в республике специализированного банка развития и реконструкции, основная деятельность которого будет направлена на финансирование реального (промышленного) сектора экономики.

### **Антикризисная программа**

Преодоление кризиса и успешное развитие компании, как и всей мясоперерабатывающей отрасли в целом, в условиях переходной экономики предполагает выработку и реализацию программы антикризисного управления, т.е. комплекса организационных, экономических и технических мероприятий, способных обеспечить производство и переработку мяса и мясopодуKтов достойного качества и требуемого количества при минимальных затратах.

Менеджерской группой АО "БМКК" разработана программа антикризисного управления компанией, включающая следующие моменты.

1. Внедрение в практику деятельности компании принципов и процедур корпоративного управления с целью повышения эффективности управления.

2. Разработка новой ассортиментной политики с целью создания и реализации на рынке продукции, имеющей конкурентные преимущества по цене (снижение издержек), качеству (потребительские свойства не ниже, чем у конкурентов) и способу продвижения товара (разработка и реализация сбытовой

программы, рекламное обеспечение, работа с потребителями) с учетом условий:

- сырьевого обеспечения;
- потребительской конъюнктуры рынка;
- существующих технологий.

Причем конкурентные преимущества будут закладываться еще на стадии проектирования продукции.

3. Диверсификация производства с целью обеспечения устойчивого развития компании посредством освоения принципиально новых и новейших технологий, завоевания нетрадиционных для основной деятельности компании сегментов рынка.

4. Стабильное обеспечение сырьем через развитие тесной кооперации с поставщиками сельскохозяйственной продукции в форме Ассоциации производителей и переработчиков мяса в Кыргызской Республике.

В рамках реализации антикризисной программы:

1. Освоено производство макаронных изделий, в том числе для изготовления консервов "мясо с макаронами"; сгущенного молока с розливом в ж/б № 3, 8 и 9, а также для производства гематогена.

2. Апробированы в производстве новые виды продукции: "фасоль в масле", "фасоль с морковью", "фасоль с говядиной", "горох с мясом", "макаронны с мясом", проводится работа по их сертификации, оформлению авторского права на оригинальную рецептуру.

3. С целью оптимизации затрат на производство за счет средств компании произведена реконструкция системы парообеспечения, в результате чего потребление технологического пара сократилось в натуральном объеме в 8-10 раз, затраты на единицу продукции в среднем - на 0,8-1,0 сом. без существенного сокращения сменной производительности.

4. Для реализации маркетинговой стратегии и успешного продвижения продукции, с учетом ее экспортной ориентации, совместно с Центром по корпоративному развитию при Аппарате Премьер-министра Кыргызской Республики разрабатывается Интернет-Сайт АО "Бишкекский мясоконсервный комбинат". Использование нового информационно-коммуникационного инструмента позволит при минимальных затратах провести эффективную масштабную рекламную

кампанию за пределами республики.

В долгосрочном плане наиболее актуально решение одной из самых насущных проблем компании - стабильное обеспечение сырьем производства. Мировая практика показала, что это возможно лишь при условии глубокой кооперации сельхозпроизводителей и переработчиков, создания механизма согласования их интересов в рамках реализации единой и взаимосогласованной экономической, производственно-технологической и сбытовой политики, что соответствует положениям Указа Президента КР "О развитии кооперации в агропромышленном комплексе". Такого рода кооперация может быть реализована в рамках Ассоциации производителей и переработчиков мяса в масштабе всей республики.

Согласно законодательству, Ассоциация представляет собой общественную организацию или, другими словами, извлечение прибыли не является ее уставной целью. В то же время следует отметить, что Ассоциация функционирует на принципах самокупаемости и полного хозрасчета.

Главная цель Ассоциации - создание благоприятных условий для развития животноводства мясного направления, кооперации сельхозпроизводителей и переработчиков мяса посредством:

пропаганды экономических преимуществ крупномасштабного животноводства мясного направления с применением ТЭО и последующим восстановлением структур, аналогичных бывшему ПО "Скототкорм";

привлечения инвестиций в производство и переработку мяса;

внедрения новейших технологий, нововведений и средств производства в отрасль (интенсивный откорм, новые высокопродуктивные породы скота, обновление парка оборудования и т.п.);

представления и, в случае необходимости, отстаивания интересов членов Ассоциации в органах государственного управления, судах и прочих инстанциях, разработка предложений по развитию самой Ассоциации;

бизнесконсультирования в сфере экономики, юриспруденции, маркетинга, менеджмента, налоговой и импортно-экспортной политики.

Успешное функционирование Ассоциации возможно только при условии взаимодействия ее

членов - как поставщиков мяса, так и его переработчиков - реализуемого в первую очередь в экономических интересах, а именно:

снижения затрат на производство кормов и соответственно производство мяса на 25-30%, в т.ч. за счет внедрения процедур интенсивного откорма;

дополнительной прибыли за счет как масштаба производства мяса, так и переработки;

дополнительной прибыли за счет реализации продукции глубокой переработки, а не сырья и полуфабрикатов, использования технологий безотходного производства;

возможности привлечения в данный проект "дешевых" финансовых ресурсов и оптимизации их использования в сезонном разрезе.

В качестве финансовой структуры создаваемой Ассоциации предполагается организация на селе сети кредитных союзов, деятельность которых будет тесно связана с финансированием производства кормов и откорма скота. Можно в кратчайшие сроки обеспечить концентрацию как собственных (внутренних) денежных средств, так и привлекаемых на целевой основе льготных финансовых ресурсов Азиатского Банка Развития.

Создание объективных предпосылок для достижения конечной цели реформ - обеспечения достойного уровня жизни граждан Кыргызстана, на мой взгляд, невозможно без кардинального повышения эффективности реального сектора экономики республики, в том числе традиционно приоритетной агро-промышленной отрасли.

Главная задача - переориентация агро-промышленного сектора на достижение коммерческого результата посредством оперативного и наиболее полного удовлетворения потребностей при минимальных затратах. Определяющую роль в этом процессе должно играть государство, призванное обеспечить оптимальные параметры "внешней среды" для участников рынка. Это, в свою очередь, предполагает разработку и реализацию на практике государственной промышленной политики в сфере налогообложения, хозяйственного права, инвестиционного климата, финансово-кредитной системы и т.д.