

# «Нельга проста «сядзець»

## патрэбна

### 3 гісторыі прадпрыемства

120 гадоў таму два прадпрымальнікі браты Ракаўшчыкі заснавалі ў Мінску на Ніжне-Ляхаўскай вуліцы (зараз Кастрычніцкая) дрожджавінакурны завод. Пачыналася гісторыя прадпрыемства з невялічкай паравой машыны і дваццаці рабочых.

У выніку рэканструкцыі 1910 года былі ўстаноўлены больш магутная паравая машына, а таксама дынама-машына, лакамабіль і газогенератар. Да 20-годдзя з дня заснавання завод стаў самым перадавым па тэхнічнай аснашчэнасці прадпрыемствам Мінска і буйнейшым у сваёй галіне ў Беларусі.

З таго часу тут адбыліся шматлікія рэформы і перайменаванні. З 1964 года Мінскі дрожджа-вінны камбінат стаў галаўным прадпрыемствам аб'яднання «Крышталь», у якое ўваходзілі чатыры лікёра-гарэлачныя заводы, а з 1976 года на яго базе створана аб'яднанне спіртзавод і лікёра-гарэлачнай прамысловасці, куды ўліліся яшчэ 9 спіртзаводаў.

Ужо ў нашы дні, у 2002 годзе, Мінскі вінна-гарэлачны завод быў пераўтвораны ў вытворча-гандлёвае рэспубліканскае ўнітарнае прадпрыемства «Мінск Крышталь». Зараз гэта буйнейшы ў Беларусі вытворца алкагольнай прадукцыі. Прадпрыемства падтрымлівае марку лідара галіны, паспяхова сумяшчае перадавыя тэхналогіі XXI стагоддзя і вытворчыя традыцыі, закладзеныя яшчэ ў XIX стагоддзі. Захоўвае і ўдасканальвае класічныя рэцэптуры, што маюць нацыянальны каларыт і дзкуючы чаму яны не губляюць актуальнасці да нашых дзён.

На прадпрыемстве склаўся прадзольны калектыв, які шануе зрэбнае старэйшымі пакаленнямі і сам многае робіць для далейшага развіцця галіны. Падабралася моцная, творчая каманда менеджараў і тэхнолагаў. У канцы 2011 года калектыв узначаліў Станіслаў Антонавіч Іодзіс.

Генеральны дырэктар скончыў Украінскую юрыдычную акадэмію, Акадэмію кіравання пры Прэзідэнце Рэспублікі Беларусь, інстытут кіруючых работнікаў Мінгадло. Мае багаты вопыт па ўпраўленні прадпрыемствам рознай формы ўласнасці рэальнага сектара эканомікі. Чытачы «Звязды» знаёміліся з яго прагрэсіўнымі метадамі кіравання, калі Станіслаў Антонавіч узначаліў сетку рэстаранаў хуткага харчавання «Лідо», потым буйнейшы ў сталіцы Камаароўскі рынак, а пазней — дзяржаўнае гандлёва-прамысловае ўнітарнае прадпрыемства «Белрыба».

### «Мы не стары, а сталы завод»

— Усім дзяржаўным прадпрыемствам даводзіцца аб'ёмныя паказчыкі. Вам таксама?

— Аб'ёмныя паказчыкі ў алкагольнай галіне, якія па-ранейшаму даводзіліся, хутчэй, пераходзяць, чым дапамагаюць. Скажам, нам на гэты год давалі паказчык росту аб'ёму вытворчасці на 109 працэнтаў. Калі выконваць гэты паказчык, то перавытворчасці прывядзе да таго, што мы будзем вымушаны спыніць завод з-за цалкам забітых прадукцыйных складуў. Калі рынак «прасеў» на 25 працэнтаў, то мне проста не лагічна выпускаць прадукцыю з перавышэннем на 10 працэнтаў ад мінулага года — гэты тавар немагчыма будзе рэалізаваць. Мы павінны рэальна ўсё пралічваць, інакш што гэта за эканомія?

У нас і так на душу насельніцтва выпуска алкагольнай прадукцыі перавысць усё дапусціма межы. Тут патрэбна прымяняць практыку таго ж кватавання, пакуль гэта магчыма, бо ўнутраны рынак мае пэўную ёмістасць і перавытворчасць дапусціць нельга. (Дарэчы, у краіне магутнасці па вытворчасці гарэлкі ў два разы перавышаюць ёмістасць унутранага рынку). Перавытворчасць адрозніваецца ад перавытворчасці за сабой праблема як для вытворцаў, так і для гандлю, а ў выніку — для насельніцтва. Жыццёвая логіка проста: калі вытворцы выпусцілі лішнюю прадукцыю і яна трапіла на ўнутраны рынак, то гандаль усё роўна павінен яе прадаваць, нават з прымяненнем зніжкаў. Лёгка, калі такі палітыка гарэлкі заступіла ў магазін, то яна павінна быць некім куплена і выпіта. Але ж і без таго сітуацыя з алкаголізацыяй насельніцтва дастаткова трывожная, і існуе нават цэлая праграма ўрада па дэалкаголізацыі краіны. Яна ўключае ў сябе і такія неппулярныя меры, як павышэнне цэны. Гэта адзін з метадаў утрымаць сітуацыю. Ва ўсіх

краінах Еўропы гарэлка — дастаткова дарагі прадукт.

Так што не варта ставіць прадпрыемства галіны (мы гаворым перш за ўсё пра іх) у складаную сітуацыю. І без таго на складах знаходзіцца як мінімум чатырохмесячны запас алкагольнай прадукцыі, краіна забяспечана ёю да Новага года. Заводы нарашчаюць выпуск прадукцыі. У выніку мае месца дэмпінгаванне з боку пэўных вытворцаў.

Давайце прызнаем, што ў алкагольнай галіне ёсць сур'ёзныя праблемы, і пачнем іх вырашаць. Да 2015 года засталася зусім мала часу. Калі адкрывацца граніцы, а беларускія прадпрыемствы не будуць устойліва трымацца на нагах, нас проста выклучаць, і толькі. І дзяржава страціць кантроль над галінай, прадукцыя якой мае велізарны дадаваны кошт, а сама галіна адносіцца да ліку асноватворных, нават стратэгічных.

У заключэнне Станіслаў Антонавіч зазначыў:

— Ніхто не можа сказаць, маючы на ўвазе наш урост, што мы — старое прадпрыемства. Так, мы прадпрыемства сталае, з багатай біяграфіяй і багатымі традыцыямі. Мы іх развіваем, аднаўляем, закладаем новыя традыцыі, па-новаму вывудоўваем сваю работу. Абшараем на разумеенне з боку канцэрна і ставім перад сабой складаныя вытворчыя задачы, каб адпавядаць патрабаванням новага веку.

Набліжаецца професійнае свята. Зараз не вельмі простая сітуацыя ў галіне. І я хачу быць разам з сардэчнымі вышаванымі шчыра пажадаць калектывам родных прадпрыемстваў, нашым партнёрам, іх кіраўнікам стрэсаўстойлівае, цярпелівае розуму (аданце гэтак жа пажаданне з вуснаў дырэктара алкагольнага завода), моцнаці духу і здароўя, эфектыўнай калектывнай работы — гэта калі ў адной «запэражцы», вобразна кажучы, прадоўжы калектыв разам з кіраўніком. І калі яны ідуць да агульнай мэты разам. Тады ў нас усё атрымаецца.

Карэспандэнты  
«Звязды» гутараць  
з генеральным дырэктарам  
РУП «Мінск Крышталь»  
Станіславам ІОДЗІСАМ.



вой ёмістасці і аж на 25 працэнтаў да ўзроўню 2012 года. Даходы насельніцтва зараз не дазваляюць спажываць гэтую прадукцыю, і зноў маем тэндэнцыю росту вытворчасці нелегальнага алкаголю, што пацяравае міліцэйскай і медыцынскай статystыка.

Калі весты гаворку пра «Крышталь», то тым не менш, назіраецца рост попыту на прадукцыю нашага прадпрыемства. Гэта, відаць, можна растлумачыць зробленымі крокамі па ўдасканаленні вытворчасці, далейшай мадэрнізацыі абсталявання, што пасадзейнічала павышэнню якасці прадукцыі, а таксама новай маркетынгавай і цэнавай палітыкай. Іншай стала наша тактыка паводзін на рынках. Раней продажы былі пасіўныя, чакалі званка. Зараз цалкам зменены штатны расклад, створана абсалютна новае па сваіх падыходах да прыняцця рэалізацыі падраздзялення аддзела продажаў. Стварылі інстытут рэгіянальных менеджараў, адкрылі рэгіянальныя аптывыя склады і ўнёў фірменныя магазіны. Усё гэта, я ўпэўнены, прывядзе да далейшага росту продажаў, бо дагэтуль прадукцыя заводу «Мінск Крышталь» была слаба прадстаўлена ў рэгіёнах Беларусі. У абласных прадвалаі ад 2—5% ад усёй нашай рэалізацыі, што нельга назваць эфектыўнай работай.

— Ці можна папрасіць вас прывесці больш разгорнутыя аргументы на карысць такога аб'яднання?

— Мы падлічылі: эканомія толькі на камплектацыі складзе да 27 мільярдаў рублёў у год — за кошт «маштабу» закупак. А эканомія ад фарміравання адзінай сеткі аптывыя складуў і транспартнай лагістыкі перавысціць 12 мільярдаў рублёў. Можна будзе заняцца фарміраваннем адзінай карпаратыўнай сеткі дыстрыб'юцыі на знешніх рынках. А таксама кансалідаваць прыбыткі і накіраваць іх на мадэрнізацыю вытворчасці і далейшае павышэнне якасці выпускаемай прадукцыі.

Пра магчымае спынення нікому не патрэбнай унутранай канкурэнцыі, якая сёння вельмі сур'ёзная, я ўжо сказаў.

Плюсоў, якія відавочна нават для «не ўзброенага» вока, шмат. У тым ліку аб'яднанне выклучыла б і шанцаў з боку гандлюючых арганізацый, калі яны неабгрунтавана патрабуюць ад прадпрыемстваў-вытворцаў нематываваныя зніжкі і нейкія іншыя «прэфэрэнцыі». З майго пункту гледжання, халдынг — гэта выхад са становішча. Бо калі ў 2015 годзе адкрыюцца мытныя межы і да нас прыйдуць дастаткова сур'ёзныя партнёры, то альтэрнатыў прадукцыі нашых дзяржаўных прадпрыемстваў будзе іх разразкамаваная ў сродках масавай інфармацыі і больш танная прадукцыя. Па выніках работы за 9 месяцаў недахоп уласных абаротных сродкаў складае 145 млрд рублёў. Пры тым, што мы з'яўляемся адным з асноўных чэстных ствак акцыяў, гандаль зноў жа фарміраваў запасы таннай прадукцыі для атрымання звышпрыбыткаў, і паказчыкі імкнуцца ўверх.

Рост цен на моцныя алкагольныя напоі ў далейшым, калі пачалася ўніфікацыя з Расіяй ствак акцыяў, прывядзе да падзення попыту на гарэлку і лікёра-гарэлачныя вырабы ў 2013 годзе — на 5—10 працэнтаў да сярэднегада-

— Гэта сапраўдная праблема. Адлічэнні з вырочкі ў нас даходзяць да 98 працэнтаў. Што абсалютна ненармальна. Прадпрыемства павінна жыць і развівацца, а мы адчуваем недахоп сродкаў. Па выніках работы за 9 месяцаў недахоп уласных абаротных сродкаў складае 145 млрд рублёў. Пры тым, што мы з'яўляемся адным з асноўных чэстных ствак акцыяў, гандаль зноў жа фарміраваў запасы таннай прадукцыі для атрымання звышпрыбыткаў, і паказчыкі імкнуцца ўверх.

— Перш за ўсё з устараненнем усяго таго, што пераходзіць працаваць. І з далейшымі крокамі па ўдасканаленні работы галіны. Складана гаварыць пра зніжэнне, што ў Расіі 50 працэнтаў кантрафактнага алкаголю.

— 3 чым вы звязваеце перспектывы развіцця?

— Перш за ўсё з устараненнем усяго таго, што пераходзіць працаваць. І з далейшымі крокамі па ўдасканаленні работы галіны. Складана гаварыць пра зніжэнне, што ў Расіі 50 працэнтаў кантрафактнага алкаголю.



гадоў, будзе плюсавае, станоўчае, прыкладна ў межах паўтара-два мільёныя долараў. Для нашай галіны паказчык нядарэжны. Рост экспарту неабходны яшчэ і таму, што закупляем частку сыравіны і шмат абсталявання, у тым ліку новую высокапрадукцыйную лінію, і патрэбна валюта. Разлічваем, што сам экспарт толькі алкагольнай прадукцыі выведзем на паказчык не дзе ў 14 мільёнаў долараў.

У бліжэйшай перспектыве — у лістападзе плануем адгрузіць на экспарт 117 фур. А ў снежні — больш за 150 фур. Гэта значыць, што палову гатовай прадукцыі мы адправім за межы краіны. А калі мець на ўвазе, што на ўнутраным рынку мае месца перавытворчасць і на ўсіх роднасных прадпрыемствах наколпены влікія складзеныя запасы, то гэта — і меры па змяншэнні астаткаў

тым большыя падаткі, якія ты павінен заплаціць з моманту адгрузкі тавару. Гэтых грошай прадпрыемства яшчэ не атрымала, бо гандаль пералічыць заробленыя сродкі праз 40 дзён, але усё роўна завод павінен заплаціць адрозу. І калі ў нас падаткі даходзяць да 200 мільярдаў, то можна ўявіць, якія крэдыты даводзіцца браць пад 50 працэнтаў і вышэй. Агульная сума выплачаных працэнтаў па крэдытах за 9 месяцаў роўная суме чыстага прыбытку прадпрыемства. Адбываецца вымыванне сродкаў. Восі, атрымліваецца: лепш працаваць на знешні рынак, і эканоміка будзе стабільнай.

Пытанне гэтак трымаем на кантролі. Звяртаемся з прапановамі ў адпаведныя інстанцыі.

На гэтым фоне, пры агульным падзенні на рынку алкагольнай прад-

### Дыверсіфікацыя як панацэя

— Завяршаецца гаспадарчы год. Як складаюцца яго папярэднія вынікі, Станіслаў Антонавіч?

— Год выдаўся складаным і для галіны, і для нас. Па шэрагу прычын. Пра некаторыя з іх пагаворым трохі ніжэй. А што да папярэдніх вынікаў, то галоўны з іх — удалося захаваць устойлівую работу калектыву. За дзевяць месяцаў, падчас рэалізацыі плана мадэрнізацыі прадпрыемства на 2012—2015 гады, істотна знізілі затраты на вытворчасць, эканомія складала 47 мільярдаў рублёў, у тым ліку па электраэнергіі 9 мільярдаў. Вельмі красамоўна атрымліваецца лічыць па вырочцы і валавой дабаўленай вартасці. Зрабілі новыя крокі па далейшым укараненні аўтаматызавааных сістэм кіравання і пераўзбраенні вытворчасці — як на галаўным прадпрыемстве, так і на філіялах. Толькі мадэрнізацыя нашых ліній разліва (устаноўка высокаэфектыўных дэпалетызатараў, бракеражных аўтаматаў, новых этыкетывочных і укупорачных аўтаматаў, а таксама ўпакоўшчыкаў у гофракарава і тэрмаўсадачную плёнку) дазволіла істотна павялічыць прадукцыйнасць працы, забяспечыла выпуск новых відаў прадукцыі ў сучасным афармленні і вытворчасць прадукцыі на экспарт. А таксама выключыла прымяненне ручнай працы, скараціла час пагрузкі і павялічыла эфектыўнасць выкарыстання аўтатранспарту.

З мерапрыемстваў, якія былі праведзены ў структурных падраздзяленнях, можна ўспомніць будаўніцтва і ўвод буйных збожжасушыльных комплексаў на Урацкім, Бярэзінскім і Хотаўскім спіртзаводах, узвядзенне бульбасховішча на 15 тысяч тон у нашым аграрным філіяле «Туча» і ачышчальных збудаванняў на Сноўскім крухмалным заводзе.

Шмат было зроблена па замене тэхналагічнага абсталявання і ўдасканаленні тэхналогій на прадпрыемствах-філіялах. На адным толькі Урацкім заводзе была ўкаранена энергаэфектыўная нізкатэмпературная схема разварвання сыравіны, заменена абсталяванне дрожджавага аддзялення, узвядзены цэх араматычных спіртоў і ўкаранена тэхналогія вытворчасці збрджана-спіртаваных сокаў.

Варта сказаць, што на гэтыя мэты ў рамках усёго прадпрыемства за апошнія два гады (маю на ўвазе 2011 і 2012 г.) мы накіравалі больш за 240 мільярдаў рублёў. Больш за 64 мільярды выдзелена на праграму гэтай года.

Але, бадай, самае прыкметнае, нават яркае дасягненне: змяглі адчуванне на насарсці тэмпы росту экспарту. І зараз, каб выканаць уласную экспертную праграму, прадпрыемства працуе ў тры змены.

Сёння ў нас шмат экспертных кірункаў, бо з мінулага года пачалі дыверсіфікацыю сваіх паставак. Да 2012 года была двухвектарная пазіцыя — гэта значыць, асноўныя пастаўкі вяліся праз нашы гандлёвыя дом ТАА «Белхарчпрам» на Прыбалтыку — гэта вектар «Поўнач» (59%) і праз эксклюзіўнага дыстрыб'ютара ТАА «REUPFER» у Турцыю — вектар «Поўдзень» (18%). У Турцыю ішло да ста кантэйнераў у год.

Але здарылася так, што рынак і там пачаў у пэўны момант «прасядзець». Нам дапамогла менавіта дыверсіфікацыя. Адкрылі для сябе Германію, а праз Германію імкнуліся трапіць на еўрапейскі рынак. Дабаўляецца польскі рынак. У Еўропе мы супрацоўнічаем адрозу з трыма эксклюзіўнымі дыстрыб'ютарамі.

Усур'ёз запрацаваў усходні вектар — дзкуючы цеснаму супрацоўніцтву з кампаніяй «НЕМИРОФФ Водка Рус». Зараз яна адкрыла нам магчымае сур'ёзных паставак на Украіну, у Казахстан і Расію. Праект на супрацоўніцтве з гэтай кампаніяй аказваўся надзвычай эфектыўным.

Дадаткова асвоены рынкі Індыі, Аргенціны, Бразіліі, Дамініканскай Рэспублікі. Запланаваны пілотныя адгрузкі ў Абахазію, Эквадор і паўночную Афрыку.

Так што зараз працуем на 56 экспертных кантрактах і пастаўляем прадукцыю больш чым у 30 краін свету. Тэмп росту экспертных паставак да папярэдняга года складае 186 працэнтаў. Экспарт плануем павялічыць і паўтара раза, які мінімум, у параўнанні з мінулымі годамі. І сальда знешнеэканамічнага балансу, у адрозненне ад мінулых



Спецыяліст па знешнеэканамічнай дзейнасці Кацярына ЖАЛАБКОВІЧ і начальнік аддзела ЭЭД Алел ГРОХАРАУ абмяркоўваюць графік экспертных адгрузак.

на складах, і магчымае стабілізаваць эканоміку. Таму мы ўжо робім прыкладу плану па экспарте на першы квартал наступнага года.

Патрэбна сказаць і пра імпарта-заміячэнне, якое з'яўляецца адным з прыярытэтных накірункаў работы прадпрыемства. З пачатку года выпуск прадукцыі імпартазаміячэння склаў 12,7 мільёна долараў ЗША. Умоўная эканомія валютных сродкаў для краіны перавысіла 7 мільёнаў долараў.

### Калі ўнутраны рынак не прываблівае

— Дырэктары прадпрыемстваў алкагольнай галіны сцвярджаюць, што зараз склаўся сітуацыя, пры якой нывядна працаваць на ўнутраны рынак. Патлумачце, калі ласка.

— За апошнія два гады ў два з лішнім разы павялічылася стаўка акцыў і яго ўдзельная вага ў агульнай цэне складае 70 працэнтаў. З 1 студзеня ў Падатковы кодэкс унеслі змены, і быў уведзены парадок аплаты падаткаў з моманту адгрузкі прадукцыі. І атрымліваецца так, што чым больш прадаеш,

цы, мы сярэд асноўных заводаў, якія ўваходзяць у канцэрн, змялі павялічыць долю сваёй прадукцыі на ўнутраным рынку з 30 да 36 працэнтаў. Гэта было дасягнута зладжанай работай калектыву.

— Попыт на вашу прадукцыю — вельмічная пастаянная ці пераменная?

— Попыт на любую прадукцыю рэгулюе рынак. Зараз рынак алкагольнай прадукцыі даволі моцна «прасеў». Раней, у 2011 і 2012 гадах, назіралася тэндэнцыя да росту спажывання такой прадукцыі на рынках, што можна растлумачыць дэвальвацыяй беларускага рубля і закупкай насельніцтвам і гандлем алкаголю «ў запас». Размова, у прыватнасці, ідзе пра 2011-ы год. У наступным было штокартальнае павелічэнне ствак акцыяў, гандаль зноў жа фарміраваў запасы таннай прадукцыі для атрымання звышпрыбыткаў, і паказчыкі імкнуцца ўверх.

Рост цен на моцныя алкагольныя напоі ў далейшым, калі пачалася ўніфікацыя з Расіяй ствак акцыяў, прывядзе да падзення попыту на гарэлку і лікёра-гарэлачныя вырабы ў 2013 годзе — на 5—10 працэнтаў да сярэднегада-



Высокая якасць прадуктаў адпавядае як нацыянальным, так і міжнародным стандартам, сцвярджае начальнік лабараторыі па кантролі вытворчасці РУП «Мінск Крышталь» Святлана АСТАПЕНКА.



Лілія ПАЊУСКАЯ, намеснік начальніка цэха, праводзіць кантроль якасці вады.



Вадыцель РУП «Мінск Крышталь» Аляксандр ЗУЕЎСКІ працуе на прадпрыемстве ўжо 22 гады.

# ПРАЗМЕРНАЕ УЖЬВАННЕ АЛКАГОЛЮ ШКОДЗІЦЬ ЗДАРОЎЮ!