

# РАЗВИТИЕ ТАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА В КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

*В.А. Фесик, Е.В. Конева*

**5** октября 1950 г. Совет Министров СССР принял постановление об организации производства заливной тары в Калининградской области и строительстве в г. Калининграде механизированного бондарно-тарного завода. 15 мая 1952 г. завод выпустил первую продукцию, а к концу этого года изготовил 54 тыс. бочкоцентнеров тары.

Тарное производство в Калининградской области создавалось и развивалось одновременно с рыбной промышленностью. Наличие тарного производства в системе рыбопромышленного комплекса обусловлено в первую очередь тем, что используемое сырье является скоропортящимся.

Основное назначение тары – обеспечение сохранности сырья и качества рыбных продуктов; возможность транспортировки; доставка рыбопродуктов потребителю в нужных объемах и соответствующего качества. Внешний вид тары, ее форма, материал, из которого она выполнена, вместимость – все эти характеристики в условиях рыночной экономики формируют потребительские свойства товара и определяют спрос на нее. В рыбной отрасли используется широкий спектр технологий переработки сырья и предъявляются особые требования к ассортименту тары и упаковочных материалов.

Калининградский тарный комбинат был создан в 1949 г. для обеспечения рыбопромышленных предприятий Западного бассейна, и в первую очередь Калининградской области, всеми видами тары. Для решения этой задачи на комбинате в 1950–1990-е годы были введены мощности для производства бочкотары, алюминиевых банок, бумажной упаковки для морозильных агрегатов, деревянных комплектов ящичной тары, жестянок, крышек и литографированных картонных коробок. В конце 70-х годов была смонтирована автоматическая линия фирмы «Крупн», предназначавшаяся для производства вместительной консервной тары из жести и алюминия,

внедрены автоматические прессы по изготовлению цельноштампованных банок. В 80-е годы был освоен выпуск изделий полимерного производства.

На комбинате с первых лет его основания развивалась социальная сфера. В разные годы были введены в строй и действуют по настоящее время Дом культуры, столовая с бесплатным питанием, медпункт, профилакторий, прачечная, сеть магазинов, база отдыха на берегу Балтийского моря. В 2001 г. в Доме культуры был завершен капитальный ремонт, и теперь регулярно проводятся вечера отдыха различных подразделений комбината, а в праздники собирается весь коллектив; работают кружки для работников предприятия и их детей. Действующий при комбинате профилакторий (единственный сохранившийся на предприятиях области) проводит оздоровительные мероприятия для работников. Прибыль, выделяемая на содержание объектов социальной сферы, позволяет сохранить масштаб проводимых мероприятий.

С 1991 г. меняется организационно-правовая форма предприятия: комбинат переходит на аренду, в 1993 г. становится акционерным обществом открытого типа, а в 2000 г. перерегистрируется в ОАО «КТК».

Так как в свое время комбинат входил в состав Калининградского производственного объединения рыбной промышленности, его основной задачей являлось обеспечение рыбоводящих и рыбоперерабатывающих предприятий Калининградского рыбопромышленного комплекса всеми видами тары. Являясь крупнейшим предприятием отрасли на Западном бассейне, комбинат часть своей продукции реализовывал за пределы Калининградской области.

В сложных условиях развала устоявшихся экономических связей комбинат сохранил в качестве основных потребителей предприятия рыбной отрасли. До 85 % выпускаемой тары реализуется рыбопереработчикам области и

ближнего зарубежья, причем 90 % этого объема – региональным товаропроизводителям. Постоянными партнерами ОАО «КТК» являются ООО «Балт-рыбком», Калининградский рыбоконсервный комбинат, рыболовецкий колхоз «За Родину», ЗАО «БИЛас-технология», «Креон» и др. Ориентируясь на рыночный спрос, комбинат обновляет и модернизирует ассортимент тарной продукции.

В настоящее время комбинат специализируется на производстве транспортной и потребительской тары. Транспортная тара предназначена для упаковки готовой продукции и отправки ее потребителям. Комбинат выпускает для этой цели комплекты жестянок разного размера и полиэтиленовые ящики. Потребительская тара применяется для первичной упаковки продукции мелкой фасовки и рыбной кулинарии (это полиэтиленовые пакеты, лотки, картонные пачки). В общем объеме выпускаемой продукции наибольший удельный вес имеет транспортная тара.

Таким образом, в новые, рыночные, условия комбинат перешел, сохранив свою функциональную направленность и сложившуюся клиентуру.

Однако переход к системе рыночного хозяйствования не обошелся без потерь для предприятия. В 1994 г. впервые за всю историю комбината были остановлены тароремонтный и бондарный цехи. Наиболее сложным периодом были 1995 – 1999 гг. В это время было ликвидировано деревообрабатывающее производство, произошли сокращения численности работающих, падение объемов выпуска продукции, снижение производительности труда, фондоотдачи, выросла задолженность перед бюджетом.

Новым этапом развития Тарного комбината можно считать конец 2000 г., когда на предприятие пришло новое руководство и перед коллективом на 2001 г. была поставлена задача стабилизировать ситуацию и способствовать ее дальнейшему улучшению. Была принята следующая стратегия: 1) совершенствование системы управления при преимущественном использовании экономических инструментов управления; 2) рациональное использование имеющейся материально-технической базы с последующим ее совершенствованием. Выбор данной стратегии был обусловлен тем, что результаты ее реализации напрямую связаны со снижением себестоимости и улучшением качества, т.е. с основными факторами повышения конкурентоспособности товара.

Первым шагом было изменение структуры управления комбинатом. Создание новых связей подчиненности и взаимодействия основывалось на совме-

ственной ответственности работников управления за заданные участки работы. При этом совместная ответственность не означала двойную ответственность: каждый конкретный работник отвечал за определенный функциональный аспект совместных действий. Налаживание горизонтальных связей взаимодействия сопро­вождалось увеличением глубины деятельности управленцев в соответствии с их иерархическим уровнем. Глубина деятельности определялась уровнем самостоятельности работника в планировании, организации своей работы в решении функциональных задач.

Согласно распоряжению генерального директора каждый руководитель службы, отдела ежемесячно разрабатывает план своей работы с последующим представлением отчета о его выполнении. Формализованное планирование своей деятельности дает работникам возможность ранжирования предстоящих работ, выделения главных направлений, поиска форм объединения совместных усилий для выполнения отдельных работ как по вертикали (начальник отдела, службы – генеральный директор или его заместитель), так и по горизонтали (начальник отдела – начальник отдела).

Высший уровень администрации оставил за собой ежемесячный контроль отчетов о работе и координирование индивидуальных планов. Четкое разграничение функциональных обязанностей, прав и ответственности было закреплено в должностных инструкциях работников всех уровней управления.

Параллельно решались вопросы создания системы контроллинга (т.е. экономического управления комбинатом), который в общем виде можно представить как систему подготовки фирмы к наиболее вероятным событиям.

Несмотря на то, что деятельность предприятия в рыночных условиях зависит от множества факторов, возможность формирования перспективы все же существует благодаря детальному планированию производства и продаж, результатов деятельности и затрат на их реализацию, а также расчетам экономической эффективности. Только учет ре-

альных возможностей предприятия позволяет прогнозировать экономическую ситуацию, а следовательно, возрастает ценность информации об отклонениях между фактическими и плановыми показателями, характеризующими объемы продаж, затрат, прибыль, состояние финансов и финансовых расчетов. Для эффективного сбора и анализа информации на комбинате была создана компьютерная сеть; для оперативного учета и обработки данных в настоящее время внедряется новая автоматизированная программа.

Особое внимание уделялось рациональному использованию технической базы, так как именно она является основой эффективной организации производства. Ввод в эксплуатацию основного оборудования цехов осуществлялся в 60–80-е годы, поэтому к концу 2000 г. парк оборудования был в значительной степени изношен. Заменить оборудование в сложившейся финансовой ситуации не представлялось возможным, поэтому было необходимо использовать все возможные пути повышения фондоотдачи имеющегося оборудования. Для этого были проанализированы состояние и использование имеющихся основных фондов. Так, по всем зданиям производственного назначения были определены и проанализированы показатели использования общей и полезной площадей на заданный момент времени и перспективу; по каждому виду оборудования проанализированы показатели, характеризующие экстенсивный и интенсивный уровни его использования. На основании результатов этого анализа и анализа спроса на продукцию комбината на внутреннем и внешнем рынках был разработан план обновления, модернизации и реконструкции производственных мощностей.

Мероприятия, осуществленные управлением комбината с середины 2000 г., позволили стабилизировать рост таких экономических показателей, как выпуск продукции, производительность труда, фондоотдача. В таблице представлены темпы роста указанных показателей (базой для расчета послужили данные за II

квартал 2000 г.). Как видно из таблицы, за исследуемый период наблюдается устойчивый рост основных показателей. При этом следует отметить, что значительный рост фондоотдачи достигнут за счет как экстенсивных факторов (рациональное использование производственных площадей, рабочего времени и т.д.), так и интенсивных (модернизация оборудования, полное использование его мощностей).

Таким образом, результаты деятельности комбината за 2001 г. подтвердили правильность и своевременность выбранной стратегии.

Максимальное использование имеющихся производственных мощностей – лишь первый шаг в направлении совершенствования материально-технической базы предприятия.

С декабря 2001 г. на комбинате ведутся работы по монтажу новой технологической линии по выпуску банки № 6 со сварным швом. Оборудование, изготовленное швейцарской фирмой «Судроник», предусматривает использование для выпуска банок контактной сварки, обеспечивающей безупречное качество продукции. Преимущества сварной банки неоспоримы: не применяется содержащий свинец оловянный припой, и как следствие, повышается уровень экологичности банки; устраняется опасность переноса свинца из припоя на готовый продукт; благодаря применению защитного лака получают неокисляющийся сварной шов и т.д. Освоение выпуска банок со сварным швом означает для комбината возможность увеличения поставок своей продукции на внешний рынок. Ввод в эксплуатацию линии «Судроник» – первый этап реконструкции технической базы комбината.

В Генеральном плане развития Калининградского региона особое внимание уделяется перспективам рыбной отрасли, что, в свою очередь, обуславливает необходимость развития тарного производства. Руководство комбината связывает перспективы развития предприятия и его социальной сферы с освоением новых технологий производства тары, и в первую очередь жестобанки.

| Показатель               | 2000 г.     |            | 2001 г.   |            |             |            |
|--------------------------|-------------|------------|-----------|------------|-------------|------------|
|                          | III квартал | IV квартал | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал |
| Выпуск продукции         | 1,09        | 1,11       | 1,24      | 1,28       | 2,34        | 2,41       |
| Производительность труда | 1,06        | 1,18       | 1,28      | 1,32       | 1,46        | 1,5        |
| Фондоотдача              | 1,14        | 1,32       | 1,86      | 2,17       | 2,51        | 2,88       |