

Андрей СЕМЕНОВ,
директор фабрики по производству мороженого ООО «Юнилевер Русь» в городе Омске:

«Никто в Европе и во всем мире не строил фабрики мороженого в четыре этажа, так делали только в Советском Союзе...»

Продолжаем цикл публикаций совместно-го проекта «Омская промышленность» газеты «Коммерческие вести» и Министерства промышленности, транспорта и инновационных технологий Омской области. На минувшей неделе обозреватель «КВ» встретился с управляющим директором филиала ООО «Юнилевер Русь» в городе Омске Андреем СЕМЕНОВЫМ, который руководит омской фабрикой мороженого уже более двух десятков лет, и расспросил его о том, какие изменения происходят на рынке мороженого.

— Андрей Михайлович, с какого года работает фабрика мороженого? В советские времена это был типовая проект?

— Да, ее строили по типовому проекту, такие предприятия есть во всех крупных городах СССР. Изначально на нашей площадке работал «Омский хладокомбинат» — одно из предприятий госрезерва, которое занималось хранением продуктов питания, в основном замороженного мяса. Первая очередь холодильника введена в 1961 году, вторая — в 1967 году. А непосредственно фабрику мороженого в отдельном четырехэтажном корпусе построили в 1987 году. Мощности ее была по сегодняшним меркам в несколько — 10 тонн продукции в смену.

— И этих 10 тонн хватало на весь миллионный Омск?

— Я думаю, что не хватало. По моим детским воспоминаниям, мороженое невозможно было купить, когда захочешь. Нужно было дожидаться, пока его завезут в гастроном, который был напротив нашей школы, а потом еще постоять в очереди. И по ассортименту, если помните, фабрика не баловала разнообразием — стаканчик, брикет и весовое мороженое.

— Сколько раз омская фабрика мороженого модернизировалась?

— Первая небольшая модернизация была в начале 90-х. Тогда поставили датскую линию по производству эскимо, и она до сих пор еще работает, кстати. В 1997 году пакет акций ОАО «Омский хладокомбинат» выкупили акционеры компании «Инмарко», первое время фабрика работала без обновления, производила те же форматы, запаса по мощности и оборудованию хватало. А когда продажи мороженого «Инмарко» стали расти и фабрике уже приходилось работать в сезон круглогодично, прошла первая большая реконструкция. Это был 2001 год, и реконструкцией руководил я, в должности главного инженера.

Задача стояла не только мощность производства кардинально увеличить, но перейти на новые форматы. Мы тогда полностью поменяли технологию, обновили



Андрей Михайлович родился 2 мая 1974 года в городе Омске. Окончив среднюю школу № 11, поступил в 1991 году на факультет промышленного и гражданского строительства СибАДИ (сегодня — Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия). В 1998 году принят на должность начальника строительного участка в ОАО «Инмарко», а уже спустя полгода назначен главным инженером предприятия. В 2004 году назначен техническим директором. А после того, как акции ОАО «Инмарко» выкупила международная группа Unilever, стал управляющим директором филиала ООО «Юнилевер Русь» в городе Омске.

Женат, воспитывает двоих сыновей и дочь.

оборудование, убрали малоэффективные линии, установили систему автоматической мойки для всего завода, полностью исключив из этого процесса человеческий фактор, и поставили первую экструзионную линию, на которой потом стали выпускать мороженое «Магнат». Проект обошелся в 6 млн долларов — в то время для «Инмарко» это были колоссальные деньги. Вторая большая реконструкция завершилась в 2004 году. После этого реконструкции осуществляются фактически каждые два года. Рынок меняется быстро, меняются и стандарты качества, и мы должны им соответствовать.

— То есть ваша фабрика в 90-х годах и сегодня — это уже совершенно разные предприятия?

— Кардинально разные. Сегодня здесь все по-другому, полностью изменилась и внутренняя логистика. Изначально фабрика была спроектирована вертикально. Все ингредиенты для производства подавались на четвертый этаж, там же был вафельный цех, на третьем этаже была «кухня», где происходили процессы приготвления, пастеризации, фильтрования, гомогенизации смеси, стояли танки созревания, на втором были линии фасовки, где происходило непосредственно формирование мороженого, а

на первом этаже — склад сырья. Сегодня у нас на верхнем этаже находится «кухня», а все нижние этажи — цеха с линиями фасовки. Склады сырья и вафельный цех мы переместили в отдельные здания. Раньше у нас на каждом этаже были зоны паллетизации, где при минусовой температуре работники складывали коробки с продукцией на поддоны, чтобы их потом на лифте отправить на склад. Сейчас фабрика и склад соединены конвейерной системой, и зона паллетизации теперь одна. Все это не только сокращает лишние издержки, но и снижает микробиологические риски.

— Какова сейчас производственная мощность у фабрики?

— В сезон можем производить до 200 тонн продукции в смену. В сравнении с первоначальным советским проектом мощность выросла колоссально.

— Оборудование ставили только импортное? Российских технологий для производства мороженого не существует вообще?

— Есть и российские технологии, и оборудование есть российское, но оно рассчитано для предприятий с очень небольшими объемами производства. Сегодня передовых производителей технологических линий в мире всего три — вокруг них весь рынок мороженого и крутится.

— Производственные стандарты глобальной группы Unilever отличаются от российских?

— Да, причем в сторону ужесточения. Корпоративные стандарты Unilever строже по многим показателям, в том числе микробиологическим. Российские нормы, например, допускают использование в пищевом производстве оборудования для хранения и транспортировки, изготовленного из нержавеющей стали марки AISI 304, а в стандартах Unilever предусмотрено оборудование, выполненное из более качественной и дорогой стали марки AISI 316. По стандартам Unilever мы оборудовали санпропускники, установили автоматические двери, вентиляцию в производственных помещениях.

У Unilever очень высокие требования по экологии. Мы сейчас завершаем очередную реконструкцию, меняем фреоновое холодильное оборудование на аммиачное. Объем инвестиций в этот проект — порядка 6 млн евро. Российское законодательство дает производителям срок на замену до 2020 года, а мы этот проект выполняем сегодня, снижая экологическое воздействие на атмосферу.

— Проверки на соответствие стандартам Unilever с какой периодичностью проходят?

— Регулярно. В феврале, например, ждем аудитора из Италии.

— И если аудитор выявит какое-то несоответствие...

— Будем вносить очередные изменения.

— Есть какое-то принципиальное отличие у омской фабрики от новых фабрик, которые Unilever строит с нуля?

— Принципиальное отличие — в планировке. Все предприятия Unilever по производству мороженого выполнены в одном уровне, чтобы максимально упростить логистику. С одной стороны фабрика входит сырье, с другой — выходит готовая продукция. Все в одну линию, без вертикальных перемещений. Никто в Европе и в мире не строил фабрики мороженого в четыре этажа, так делали только в Советском Союзе. Я не знаю, почему так происходило. Видимо, какая-то своя логика в этом была, но я не могу ее понять.

— Фабрика мороженого в Туле — она тоже четырехэтажная?

— Нет, в Туле предприятие строили с нуля. Тот проект реализовывался со стадии гринфилд, «зеленое поле». И там действительно было поле на окраине города, выделенное властями, я эту площадку видел до начала строительства, нам ее показывали тульские коллеги. А сейчас там уже построен кластер: фабрика мороженого, научно-исследовательский центр, где разрабатываются инновации Unilever по части мороженого, и предприятие по производству соусов для розницы и общепита.

— Не обидно, что вам приходится голову ломать, приспосабливаясь, а там все новенькое, удобное, изначально соответствующее всем корпоративным стандартам Unilever...

— Да, есть определенный соревновательный эффект, нам постоянно приходится доказывать, что и старая фабрика может работать как новая.

— Омичи креативнее?

— На нашей стороне большой опыт, который мы наработали за эти годы. Приходится быть мудрее, чтобы сохранять конкурентоспособность, в том числе и внутреннюю.

— Какова, кстати, судьба бывших холодильников госрезерва?

— Сегодня они не работают, здания законсервированы. Эти холодильники крайне нефункциональны по энергоэффективности, там было множество лифтов, которые перемещали продукцию с этажа на этаж. В 2004 году акционеры «Инмарко» приняли решение о строительстве новых холодильных мощностей. С командой специалистов я проехал по разным фабрикам Европы, мы посетили лучшие предприятия Дании и Германии, и в 2005 году построили у себя холодильник на 17 тысяч европаллет. Практически на 4 тысячи тонн готовой продукции, если пересчитать на мороженое. На тот момент это был самый лучший холодильник за Уралом, поскольку мы первыми применили технологию раздвижных стеллажей, которая позволяет использовать внутреннее пространство на 80%. И после ввода нового терминала мы закрыли пятиэтажный холодильник, построенный в 1967 году. А в 2016 году ввели вторую очередь холодильных мощностей и закрыли последний советский холодильник. Когда я пришел работать на фабрику, хладагента-

аммиака на предприятии было более 60 тонн. На сегодняшний день — 30 тонн. За счет применения современного оборудования мы вдвое сократили количество хладагента, при этом в разы увеличили емкости хранения.

— Сколько сегодня видов мороженого в вашем продуктовом портфеле?

— На омской площадке — около 70 форматов. Если посчитать вместе с тульской площадкой, то будет еще больше. Это я не про марки сейчас говорю, а про наименования или SKU — stock keeping unit — международный идентификатор товарной позиции для целей складского учета. Например, «Экзо» — это одна марка, а продукция с разными наименованиями (SKU) под этой маркой мы производим много.

— Какие у вас сегодня якорные бренды, которые выпускаются в самых больших объемах?

— Наш номер один — «Золотой стандарт». Этот бренд успешно продается в разных упаковках и лидирует, кстати, по всей России по объемам продаж. В тройку лидеров из производимых в Омске входят еще «Магнат» и «Экзо».

— А сама технология производства мороженого — она изменилась с советских времен?

— Технология, я считаю, изменилась кардинально. Если 25 лет назад можно было расфасовать простое сливочное мороженое в алюминиевые тубы и его все равно раскупали, то сейчас мороженое — это продукт высоких технологий. И смеси стали делать более сложными, с учетом разных вкусовых предпочтений, и внутрь смесей помещают различные наполнители, в том числе кусочки натуральных фруктов, и сверху все это покрывается самими разными оболочками, глазуриями, ореховой крошкой. В советское время никто даже не догадывался, что такое возможно.

— Тем не менее многие до сих пор тоскуют по вкусу «того самого мороженого, как в советские времена»...

— Желание потребителей вполне понятно. Мы для этого, собственно, и сделали переработку «Золотого стандарта», чтобы еще больше приблизиться к вкусу советского мороженого.

— Удалось приблизиться?

— Мне кажется, что удалось. Хотя если спорить о вкусах, то нельзя не учитывать элемент ностальгии. Раньше же и деревья были выше, и трава зеленее, а мороженое, которое, выстояв в очереди, я покупал в гастрономе напротив школы, всегда будет казаться вкуснее сегодняшнего. Плюс эффект перепастеризации, который имел место в советские времена по причине использования не самого эффективного оборудования. Происходило нали у себя холодильник на 17 тысяч европаллет. Практически на 4 тысячи тонн готовой продукции, если пересчитать на мороженое.

— Омские потребители, насколько я помню, всегда были патристично настроены к омскому мороженому...

— Омские потребители, насколько я помню, всегда были патристично настроены к омскому мороженому...

— Раньше омская фабрика всегда гордилась, что производит мороженое на натуральном молоке. Вы своим принципам не изменили?

— Нет, мы по-прежнему используем в производстве натуральное сырье. В сезон перерабатываем за сутки до 60 тонн сырого молока. И этим мало кто может похвастаться на самом деле.

— Кто поставляет вам молоко и сливочное масло?

— Омские сельхозтоваропроизводители. Периодически они меняются, у нас жесткие требования к качеству сырья и к закупочной цене. Не все поставщики выдерживают стабильное качество, к сожалению. Плюс все эти проблемы с фальсификатом, о которых много говорят в последнее время. На рынке действительно появилось очень много молочной продукции, в которой поставщики заменяют молочные жиры растительными. Особенно это касается сливочного масла. И чтобы себя обезопасить, мы ужесточили приемку. Даже заказываем спектральный анализ каждой партии масла в лабораторию Роспотребнадзора.

— Поймали кого-нибудь из поставщиков на фальсификате?

— Несколько лет назад у нас был такой случай, мы от поставщика отказались и сразу же ввели спектральный анализ на фальсификацию, которую делает Роспотребнадзор. Все поставщики знают, что мы проверяем качество сырья, поэтому ни у кого теперь, и видимо, и не возникает соблазна. Никто не хочет потерять крупного покупателя и попасть в черный список.

— Зимой работаете на склад?

— Нет, большие складские запасы мороженого — это замороженные деньги. У нас есть свои показатели достаточности складских запасов и сырья, и готовой продукции, и мы стремимся минимизировать эти запасы.

— Но холодильники-то новые нужно заменять, чтобы они не пропадали?

— Нет у нас такой цели — заполнить холодильник. Новый холодильник делится на три секции, и зимой мы можем использовать только одну. А максимальная загрузка у холодильника в сезон, когда фабрика работает на полную мощность.

— Сезон мороженого — три летних месяца?

— Четыре месяца — с 1 мая по 1 сентября. Ориентировочно, естественно. И начинаем мы делать складские запасы заранее, чтобы к сезону уже заполнить рынок своей продукцией.

— Во сколько раз падает потребление мороженого зимой?

— Как минимум, в пять раз снижается в сравнении с летним периодом. И ассортимент зимой отличается. Зимой больше продают весовое мороженое, торты — то, чем можно лакомиться в кругу семьи, дома.

— А если рынок мороженого продолжает падение?

— Unilever — номер один в мире по продажам мороженого, и даже на тех рынках сбыта, где общие продажи мороженого проседают, наша доля рынка стабильна, а новинки — наши новые вкусы и форматы — всегда привлекают к себе внимание и так или иначе тасуют всю категорию мороженого вверх.

— Ну а если все же продолжится падение? Насколько вашему предприятию хватит запаса прочности?

— Нет, мы по-прежнему используем в производстве натуральное сырье. В сезон перерабатываем за сутки до 60 тонн сырого молока. И этим мало кто может похвастаться на самом деле.

— Кто поставляет вам молоко и сливочное масло?

— Омские сельхозтоваропроизводители. Периодически они меняются, у нас жесткие требования к качеству сырья и к закупочной цене. Не все поставщики выдерживают стабильное качество, к сожалению. Плюс все эти проблемы с фальсификатом, о которых много говорят в последнее время. На рынке действительно появилось очень много молочной продукции, в которой поставщики заменяют молочные жиры растительными. Особенно это касается сливочного масла. И чтобы себя обезопасить, мы ужесточили приемку. Даже заказываем спектральный анализ каждой партии масла в лабораторию Роспотребнадзора.

— Поймали кого-нибудь из поставщиков на фальсификате?

— Несколько лет назад у нас был такой случай, мы от поставщика отказались и сразу же ввели спектральный анализ на фальсификацию, которую делает Роспотребнадзор. Все поставщики знают, что мы проверяем качество сырья, поэтому ни у кого теперь, и видимо, и не возникает соблазна. Никто не хочет потерять крупного покупателя и попасть в черный список.

— Зимой работаете на склад?

— Нет, большие складские запасы мороженого — это замороженные деньги. У нас есть свои показатели достаточности складских запасов и сырья, и готовой продукции, и мы стремимся минимизировать эти запасы.

— Но холодильники-то новые нужно заменять, чтобы они не пропадали?

— Нет у нас такой цели — заполнить холодильник. Новый холодильник делится на три секции, и зимой мы можем использовать только одну. А максимальная загрузка у холодильника в сезон, когда фабрика работает на полную мощность.

— Сезон мороженого — три летних месяца?

— Четыре месяца — с 1 мая по 1 сентября. Ориентировочно, естественно. И начинаем мы делать складские запасы заранее, чтобы к сезону уже заполнить рынок своей продукцией.

— Во сколько раз падает потребление мороженого зимой?

— Как минимум, в пять раз снижается в сравнении с летним периодом. И ассортимент зимой отличается. Зимой больше продают весовое мороженое, торты — то, чем можно лакомиться в кругу семьи, дома.

— А если рынок мороженого продолжает падение?

— Unilever — номер один в мире по продажам мороженого, и даже на тех рынках сбыта, где общие продажи мороженого проседают, наша доля рынка стабильна, а новинки — наши новые вкусы и форматы — всегда привлекают к себе внимание и так или иначе тасуют всю категорию мороженого вверх.

— Ну а если все же продолжится падение? Насколько вашему предприятию хватит запаса прочности?

— Сейчас по всем предприятиям Unilever внедряется программа «Производство мирового уровня». С ее реализацией все производственные площадки компании должны соответствовать лучшим мировым образцам по всем показателям — в том числе по качеству продукции, по уровню потерь сырья и энергии, по общей эффективности производства. Это я к тому, что мы гибкие и мобильные. И какими бы сложными ни стали внешние условия, мы к ним все равно адаптируемся и сохраним конкурентоспособность и рентабельность.

— Новые виды мороженого будут в этом году?

— Конечно. Рассказать о новинках 2017 года я пока не могу, это коммерческая тайна, но точно могу сказать, что они будут. Зима — это как раз время для освоения новых продуктов, подготовки к сезону. Мы каждый год вносим изменения в ассортимент. В 2016 году выпустили на рынок новинку «Cornetto Disk», появились новые вкусы у «Экзо», мы перезапустили, как я уже говорил, наш «Золотой стандарт».

— Наверное, не все ваши новинки покупатели встречают на ура...

— Главное, как я уже сказал, что они точно не оставляют покупателей равнодушными, не дают спокойно пройти мимо. И продается хорошо, как правило. Бывает, что реальность переживает даже наши самые смелые ожидания, и тогда нам в сезон приходится увеличивать объемы производства, что не всегда легко сделать, поскольку есть ингредиенты, у которых срок поставки превышает два месяца. Если же по каким-то причинам новинки «не выстреливают», корректируем стратегию продвижения.

— Как я понимаю, вопрос о расширении производства на повестке дня не стоит?

— Да, существующих мощностей на сегодняшний день хватает. Сейчас все инвестиции мы направляем на решение экологических задач, на улучшение качества продукции, на мероприятия по охране труда.

— Что вы имеете в виду под понятием «качество»? По каким параметрам можно его измерить?

— В понятие «качество продукции» входит большое количество параметров. Для нас важно все — и микробиологические показатели, и внешний вид изделия, начиная от текстов глазури, до гладкости шва и читаемости информации на упаковке. У нас круглый год реализуется программа качества, нас оценивает сторонняя организация, которая закупает в торговых точках контрольные образцы, а потом проверяет их на соответствие внутренним стандартам качества компании и дает свое заключение.

— А сколько у вас сейчас работников?

— Если говорить про всю площадку, вместе с логистическим центром — порядка 700 человек. Если считать только фабрику мороженого — порядка 450 человек.

— Неплохо. Остается только пожелать, чтобы рынок мороженого непременно взбодрился...

— У нас большая и всесторонняя экологическая программа. Про фреон и аммиак я уже сказал. Еще у нас планы по строительству собственных очистных сооружений, сейчас мы занимаемся их проектированием. Мы первыми в Омске перестали вывозить отходы на полигон. Все, что можем переработать самостоятельно, — перерабатываем. Что не можем — сортируем и сдаем на вторичную

переработку специализированными организациями. Что невозможно переработать — отправляем на предприятие, которое получает тепловую энергию за счет сжигания мусора.

— Это тоже стандарты Unilever?

— Да, это обязательство, принятое Unilever в рамках собственного плана устойчивого развития и повышения качества жизни. Вот уже 2 года как все предприятия компании по всему миру утилизируют таким образом 100% опасных промышленных отходов, избегая их отправки на свалки.

— Ну и про кадровые вопросы не могу не спросить. Чем завершились переговоры с профсоюзной организацией работников фабрики? Насколько я понимаю, укладчицы-упаковщицы опять недовольны зарплатой?

— Повышение заработной платы мы с профсоюзом обсуждаем ежегодно, как то предписывает наш двусторонний регламент, переговоры идут постоянно. В этом году мы смогли поднять заработную плату работникам фабрики на 9%, что превышает инфляцию за 2016 год, а профсоюз требовал, чтобы зарплата выросла на 66%. Мы объяснили, что это требование невыполнимо, и профсоюзные лидеры вывели людей на пикет. Однако от этого требования более выполнимым не стало. В сегодняшних условиях, когда снижаются объемы производства продукции, мы не можем себе позволить такой рост производственных затрат без увеличения эффективности. Даже на 9% зарплата было неспроста поднята, но мы искали резервы. Больше резервов у нас нет.

— Всем увеличили зарплаты или только членам профсоюза?

— Разумеется, всем. Когда принимается решение об индексации зарплат, то не имеет значения, входит ли конкретный работник фабрики в профсоюз. Если есть возможность, мы увеличиваем фонд оплаты труда всего предприятия.

— Зарплата каждый год индексируется?

— Судите сами: учитывая повышение этого года, за последние шесть лет мы проиндексировали заработную плату работникам фабрики в среднем на 49%. А инфляция за это время была на уровне 44,5%. Хотя обязательства индексировать заработную плату на величину инфляции нет ни у нас во внутренних процедурах, ни, насколько мне известно, у большинства работодателей, в том числе и у бюджетных организаций.

— А сколько у вас сейчас работников?

— Если говорить про всю площадку, вместе с логистическим центром — порядка 700 человек. Если считать только фабрику мороженого — порядка 450 человек.

— Неплохо. Остается только пожелать, чтобы рынок мороженого непременно взбодрился...

— У нас большая и всесторонняя экологическая программа. Про фреон и аммиак я уже сказал. Еще у нас планы по строительству собственных очистных сооружений, сейчас мы занимаемся их проектированием. Мы первыми в Омске перестали вывозить отходы на полигон. Все, что можем переработать самостоятельно, — перерабатываем. Что не можем — сортируем и сдаем на вторичную

переработку специализированными организациями. Что невозможно переработать — отправляем на предприятие, которое получает тепловую энергию за счет сжигания мусора.

— У нас большая и всесторонняя экологическая программа. Про фреон и аммиак я уже сказал. Еще у нас планы по строительству собственных очистных сооружений, сейчас мы занимаемся их проектированием. Мы первыми в Омске перестали вывозить отходы на полигон. Все, что можем переработать самостоятельно, — перерабатываем. Что не можем — сортируем и сдаем на вторичную

переработку специализированными организациями. Что невозможно переработать — отправляем на предприятие, которое получает тепловую энергию за счет сжигания мусора.

— У нас большая и всесторонняя экологическая программа. Про фреон и аммиак я уже сказал. Еще у нас планы по строительству собственных очистных сооружений, сейчас мы занимаемся их проектированием. Мы первыми в Омске перестали вывозить отходы на полигон. Все, что можем переработать самостоятельно, — перерабатываем. Что не можем — сортируем и сдаем на вторичную

Совместный проект делового еженедельника «Коммерческие вести» и Министерства промышленности, транспорта и инновационных технологий Омской области