



АНАСТАСИЯ РОМАНОВСКАЯ,
«ЛИСТЕРРА»:

**«КОГДА В ОСНОВЕ БИЗНЕСА ЛЕЖИТ
ЗАБОТА О ЗЕМЛЕ И О ЛЮДЯХ,
УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ СТАНОВИТСЯ
ЕСТЕСТВЕННЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ»**

RBG

www.rbgmedia.ru

Деловое издание, рассказывающее о развитии, отраслях, перспективах, персоналиях бизнеса в России и за рубежом.

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор:

Мария Суворовская

Редактор номера:

Елена Александрова

Дизайн/вёрстка:

Елена Кислицына

Фото: Эдуард Целуйко, Андрей Волков,

Роман Новиков

Дирекция развития и PR:

Алена Штукарева, Кира Кузмина

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,
г. Москва, ул. Электрозаводская, д. 20, стр. 3.

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА», публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не обязательно должно совпадать с мнением редакции. Перепечатка материалов и их использование в любой форме допускается только с разрешения редакции издания «Бизнес-Диалог Медиа».

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции: 143966, Московская область,
г. Реутов, ул. Победы, д. 2, пом. 1, комн. 23.

E-mail: mail@b-d-m.ru

Тел.: +7 (495) 528-17-35

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа».

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-65967 от 6 июня 2016.

Russian Business Guide № 47/380 октябрь 2026

Подписано в печать: 01.10.2026

Дата выхода в свет: 07.10.2026

Тираж: 15000. Цена свободная.

RBG

www.rbgmedia.ru

Business publication about development, industries, prospects, business personalities in Russia and abroad.

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief: Maria Suvorovskaya

Managing Editor: Elena Alexandrova

Designer: Elena Kislitsyna

Directorate for Development and PR:

Alena Shtukareva, Kira Kuzmina

Photo: Ed Tseluyko, Andrei Volkov, Roman Novikov

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC,
Moscow, ul. Elektroavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published as advertising. The opinion of the authors does not necessarily coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials and their use in any form is allowed only with the permission of the editorial office of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

23-1-2 ul. Pobedi, Reutov, the Moscow region, 143966

E-mail: mail@b-d-m.ru

Tel.: +7 (495) 528-17-35

Publisher: Business-Dialog Media LLC

Registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media. Media registration number PI # FS77-70487 from July 25, 2017.

RBG № 47/380 October 2026

Signed to the press: 01.10.2026

Date of issue: 07.10.2026

Edition: 15 000 copies. Open price.

ЗОЛОТАЯ ОСЕНЬ



Министерство
сельского хозяйства
Российской Федерации

7–10 ОКТЯБРЯ
ТИМИРЯЗЕВ ЦЕНТР
МОСКВА

XXVIII РОССИЙСКАЯ АГРОПРОМЫШЛЕННАЯ ВЫСТАВКА 2026

RUSSIANAGROWEEK.RU

0+



ЛИГНОГУМАТ
ГУМАТНО-ФУЛЬВАТНЫЕ КОМПЛЕКСЫ



Технологии управления урожаем

**УПРАВЛЯЙТЕ
КАЧЕСТВОМ УРОЖАЯ —
УВЕЛИЧИВАЙТЕ ПРИБЫЛЬ**

8 800 555 75 72

Бесплатный звонок по России

info@lignohumate.ru

lignohumate.ru



Технологичные гуматно-фульватные комплексы для повышения качества, урожайности и рентабельности

✓ **Фокус на прибыль**

Повышает урожайность и качество продукции. Выше доход с гектара

✓ **100% растворимость**

Растворяется без осадка – идеально для капельного полива и фертигации

✓ **Концентрат, а не вода**

Платите за стабильную высокую концентрацию, а не за примеси и воду

✓ **Усилитель для питания и пестицидов**

Снижает стоимость обработки гектара, умножая эффекты агрохимии

✓ **Российское производство**

Стабильность поставок, минимум логистических и курсовых рисков

✓ **Эффективно. Доказано!**

Многолетнее успешное применение в 20+ стран в разных почвенно-климатических зонах

МИНСЕЛЬХОЗ И МИНПРОМТОРГ ОБСУДИЛИ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО СЕЛЬХОЗМАШИНОСТРОЕНИЯ

Министр сельского хозяйства Оксана Лут и министр промышленности и торговли Антон Алиханов провели совещание по вопросам развития отечественного сельхозмашиностроения. На мероприятии с участием крупнейших производителей техники и отраслевых союзов обсудили меры по повышению доступности техники для аграриев, улучшению её качества и развитию новых технологических решений.

«Обновление парка техники остаётся одной из ключевых задач для российского АПК. В рамках федерального проекта «Техническая и технологическая независимость сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности» предусмотрено увеличение доли отечественных машин и оборудования. К 2030 году новых российских и белорусских тракторов и комбайнов в общем парке должно быть не менее 20%», – отметила Оксана Лут.

Среди основных задач – сосредоточить совместную работу на снижении себестоимости продукции сельхозмашиностроения, а также на повышении её качества и создании новых образцов машин и оборудования.

«У нас есть целый комплекс мер поддержки для оптимизации затрат аграриев на обновление парка. Это традиционная субсидия 1432, программа ДОМ РФ, льгот-



ное кредитование и лизинг, которые реализует Росагролизинг. Дальнейшие шаги по снижению себестоимости техники могут быть предприняты в том числе за счёт проектов по повышению производительности труда», – сказал Антон Алиханов.

Для снижения стоимости и повышения технологического уровня отечественных машин Минсельхозом определены три основных направления. Первое связано с использованием газомоторного топлива и гибридных тракторов. В частности, компании «Газпром», ПТЗ и «РариТЭК Холдинг» ведут разработку тракторов и комбайнов на газомоторном топливе. Кроме того, Тимирязевская академия работает над созданием гибридного трактора.

Второе направление – развитие автономных систем. Ставропольский ГАУ и НАМИ разрабатывают высокоавтоматизи-

рованные тракторы и роботизированные платформы для садоводства и полеводства. Для таких технологий планируется создать сеть полигонов на базе государственных машиноиспытательных станций и учебно-опытных хозяйств аграрных вузов. Здесь беспилотную технику будут проверять не только в ходе технических испытаний, но и в реальных производственных условиях, в том числе в разных природно-климатических зонах и на различных культурах. Цель работы – сформировать для агрария информацию о том, какая техника и технологии применимы в условиях хозяйства, какой экономический результат будет получен.

Третье направление связано с созданием новых образцов специализированной техники, аналогов которой сегодня в России нет. В рамках Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства предусмотрена разработка свеклоуборочного комбайна, специализированных тракторов, иной техники и оборудования.

Реализация этих направлений позволит ускорить обновление парка сельхозтехники и оборудования, повысить её доступность для аграриев и обеспечить достижение целей федерального проекта по технологической независимости российского АПК.

РОССИЯ И ТУРЦИЯ РАСШИРЯЮТ СОТРУДНИЧЕСТВО В СФЕРЕ АПК

В Минсельхозе России состоялись переговоры заместителя министра сельского хозяйства Максима Марковича с заместителем министра сельского и лесного хозяйства Турции Ахметом Багджи. Основное внимание стороны уделили развитию сотрудничества в области торговли сельхозпродукцией и минеральными удобрениями.

Российско-турецкое взаимодействие в аграрной сфере динамично развивается. По итогам 2025 года взаимная торговля продукцией АПК выросла на 5,5%, при этом российский экспорт увеличился более чем на 9%. Основу отечественных поставок в Турцию составляют зерно и масличные.

За январь-июль 2026 года товарооборот между странами вырос почти на 30%, а российский экспорт – более чем на 40% в сравнении с аналогичным периодом прошлого года. При этом растёт и импорт турецкой продукции в Россию. В январе-июле он увеличился более чем на 10%, в первую очередь за счёт поставок персиков, вишни, черешни, абрикосов и цитрусовых.

«Стабильное и продуктивное взаимодействие в сельском хозяйстве между нашими странами отвечает взаимным интересам. Мы видим широкие перспективы для дальнейшего роста торговли и готовы увеличивать экспорт российской продук-

ции на турецкий рынок», – отметил Максим Маркович.

Одним из ключевых направлений двустороннего сотрудничества остаются поставки минеральных удобрений. В 2025 году объём российского экспорта в Турцию вырос почти вдвое – более чем на 90%. В структуре поставок представлены комплексные, азотные и калийные удобрения. Стороны заинтересованы в дальнейшем развитии торговли.

Для создания более устойчивых условий взаимодействия в ходе встречи был подписан Меморандум о взаимопонимании между аграрными ведомствами двух стран в сфере поставок минеральных удобрений. Документ призван придать дополнительный импульс сотрудничеству и создать основу для дальнейшего роста экспорта российской продукции.



МИНСЕЛЬХОЗ ПРОРАБАТЫВАЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ АГРАРИЕВ

В ходе рабочей поездки в Челябинскую область министр сельского хозяйства Оксана Лут в режиме ВКС провела оперативный штаб по ходу уборочной кампании и подготовке к озимому севу. В совещании приняли участие руководители региональных органов управления АПК, представители федеральных ведомств и профильных организаций.

Несмотря на непростые условия на старте, сейчас темпы уборочных работ и урожайность основных культур в целом по стране превышают прошлогодние показатели. Обмолочено порядка 70% площадей зерновых и зернобобовых, собрано свыше 110 млн тонн – на 10,5 млн тонн больше, чем на аналогичную дату прошлого года. В том числе намолочено 83,5 млн тонн пшеницы. Полученные объёмы уже полностью обеспечивают потребности внутреннего рынка в зерне.

В активной фазе находится уборка масличных культур – собрано 3,3 млн тонн. Начался сбор сахарной свёклы, картофеля и овощей открытого грунта. Ожидается хороший урожай по всем основным культурам.

Благодаря оперативно принятым правительством мерам удалось стабилизировать ситуацию с топливом. «Вопрос обеспечения аграриев ГСМ находится на личном контроле Дмитрия Николаевича Патрушева. У нас есть соответствующее поручение Президента: здесь мы совместно с Минэнерго в оперативном режиме каждый день регулируем ситуацию, решаем возникающие вопросы», – отметила Оксана Лут.

Отдельно глава Минсельхоза затронула тему реализации сельхозпродукции и ло-



гистики. В связи со сложностями в Азово-Черноморском бассейне экспортные потоки переориентируются на другие направления. Правительство одобрило выделение 9,7 млрд рублей на субсидирование железнодорожного тарифа для перевозок зерна до портов и сухопутных переходов. Кроме того, принято решение о введении с 1 сентября моратория на уплату экспортных пошлин на зерновые и фиксации верхней границы пошлины на масло и шрот.

Параллельно Минсельхоз прорабатывает дополнительные инструменты поддержки финансовой устойчивости аграриев. В правительство уже внесены предложения о пролонгации льготных кредитов и льготного лизинга. Рассматривается возможность предоставления погектарной поддержки озимого сева.

Кроме того, прорабатывается введение моратория на банкротство хозяйств и со-

хранение за ними статуса сельхозтоваропроизводителя. Такая мера может быть актуальна прежде всего для южных регионов, столкнувшихся с временными сложностями при реализации зерна. Также в проработке закупочные интервенции зерна объёмом до 3 млн тонн.

«Рассчитываем, что комплекс этих мер позволит поддержать рентабельность аграриев и провести озимый и яровой сев в необходимых объёмах», – заявила Оксана Лут.

Что касается озимого сева, сейчас он идёт в 44 регионах, засеяно более 2 млн га, что выше темпов прошлого года. Глава Минсельхоза подчеркнула, что регионам необходимо сохранить озимый клин, который формирует основной объём урожая зерновых и имеет ключевое значение для обеспечения продовольственной безопасности страны.

К 2030 ГОДУ В РОССИИ ПЛАНИРУЕТСЯ УВЕЛИЧИТЬ ПОСЕВНУЮ ПЛОЩАДЬ НЕ МЕНЕЕ ЧЕМ НА 5 МЛН ГЕКТАРОВ

Министр сельского хозяйства Оксана Лут провела совещание с руководителями органов управления АПК регионов по вопросам вовлечения в оборот неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения.

В настоящее время в 51 субъекте уже сформирован план по увеличению посевных площадей к 2030 году на 5 млн га. Наибольший объём земель планируется вовлечь в Тверской, Челябинской и Саратовской областях, в Пермском крае и в Удмуртской Республике.

Одним из основных инструментов работы с частными сельхозземлями остаётся муниципальный земельный контроль. В первом полугодии регионы обследовали в 2 раза больше земель, чем за аналогичный период прошлого года. Такая работа уже даёт результат: ранее неиспользуемые участки признаются пригодными для сельхозпроизводства,

включаются в дорожные карты и после проведения необходимых мероприятий возвращаются в оборот.

Наибольшие объёмы обследований провели Московская, Калужская и Новосибирская области – 110 тыс., 62 тыс. и 50 тыс. га соответственно. В числе лидеров по реализации дорожных карт также Приморский край, Удмуртия, Калининградская и Калужская области.

Для земель государственной и муниципальной собственности Минсельхозом России совместно с Росреестром на портале Национальной системы пространственных данных создан сервис «Земля для фермера». Он позволяет сельхозпроизводителям находить свободные участки для ведения хозяйства. Сейчас в сервисе размещена информация о 1,2 млн га. За текущий год им воспользовались около 83 тыс. человек.

Ещё одно важное направление – поставка неучтённых земель на государствен-

ный кадастровый учёт. В рамках госпрограммы «Земля» эта работа уже проведена в отношении 2,5 млн га, 67% из них передано в аренду. В текущем году планируется поставить на учёт ещё 650 тыс. га.

Как отметила Оксана Лут, все работы по инвентаризации и вовлечению земель в этом году ведутся в Единой федеральной государственной информационной системе земель сельскохозяйственного назначения. Благодаря цифровизации срок обработки информации удалось сократить с трёх до одного месяца.



РОССИЯ И КИТАЙ УКРЕПЛЯЮТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В СФЕРЕ АПК



В Пекине состоялись переговоры заместителя министра сельского хозяйства России Максима Марковича и заместителя министра

коммерции Китайской Народной Республики Лин Цзи. Стороны обсудили дальнейшее развитие сотрудничества в аграрной сфере.

Россия и Китай последовательно наращивают взаимодействие в области АПК. Взаимная торговля сельхозпродукцией и продовольствием демонстрирует устойчивую положительную динамику. В прошлом году её объём увеличился на 21%, а в январе-июле 2026 года – на 34%.

Российская продукция пользуется высоким спросом на китайском рынке. В ходе встречи Максим Маркович и Лин Цзи рассмотрели перспективы развития российско-китайского сотрудничества в сфере электронной торговли.

По итогам переговоров стороны подтвердили заинтересованность в дальнейшем укреплении взаимодействия, а также в совместной работе в области продовольственной безопасности и развитии взаимной торговли качественной и безопасной продукцией.

БОЛЕЕ 740 ТЫСЯЧ ЗАЯВЛЕНИЙ ПОДАНО В АГРАРНЫЕ ВУЗЫ В 2026 ГОДУ

Интерес молодёжи к аграрному образованию продолжает расти. По итогам приёмной кампании в вузы Минсельхоза России поступило свыше 740 тыс. заявлений от абитуриентов – на 31% больше, чем годом ранее.

В 2026 году на программы бакалавриата, специалитета и базового высшего образования зачислено 27,6 тыс. человек. Целевое обучение выбрали 6,8 тыс. абитуриентов – на 26,1% больше прошлого года.

показателя. Также студентами аграрных вузов стали 40 победителей и призёров профильных олимпиад.

Лидеры по количеству поданных заявлений – РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева, Кубанский и Ставропольский государственные аграрные университеты. В пятёрку самых востребованных также вошли Государственный университет по землеустройству и Санкт-Петербургский ГАУ.

Среди направлений подготовки поступающие чаще всего выбирают биотехнологии и гидромелиорацию, садоводство, агрохимию и агропочвоведение, а также ветеринарно-санитарную экспертизу.

Рост числа заявлений подтверждает высокий интерес молодёжи к аграрному образованию и работе в АПК. Современное сельское хозяйство активно внедряет новые технологии и предлагает широкие возможности для профессионального развития.



ОКСАНА ЛУТ И АЛЕКСАНДР СУББОТИН ОБСУДИЛИ ВОПРОСЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ТЕРРИТОРИИ ЕАЭС



В Минсельхозе состоялась рабочая встреча министра сельского хозяйства России Оксаны Лут и члена коллегии (министра) по техническому регулированию Евразийской экономической комиссии Александра Субботина. Стороны обсудили вопросы взаимодействия в сфере АПК, в частности поставок аграрной продукции и обеспечения продовольственной безопасности на территории стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС).

Оксана Лут отметила, что сфера техрегулирования является основой взаимодействия в ЕАЭС. От этого блока зависят продовольственная безопасность стран объединения, бесперебойность поставок сельхозпродукции, а также защита интересов производителей и потребителей.

Министр подчеркнула, что обеспечение фитосанитарной, ветеринарно-санитарной и эпизоотической безопасности России и Союза в целом остаётся безусловным приоритетом.

Товарооборот аграрной продукции и продовольствия между Россией и ЕАЭС из года в год демонстрирует положительную динамику. В 2025 году он увеличился на 23%, а за январь-июнь этого года – ещё почти на четверть.

По итогу встречи стороны выразили уверенность в продолжении конструктивного диалога для дальнейшего обеспечения продовольственной безопасности Союза.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ АПК И РЕАЛИЗАЦИЯ ОТРАСЛЕВЫХ ПРОГРАММ

В Минсельхозе прошло заседание Общественного совета, посвящённое ключевым направлениям развития отрасли. В мероприятии приняли участие статс-секретарь – заместитель министра сельского хозяйства Максим Увайдов, члены Совета, представители Общественной палаты России, отраслевых объединений и региональных органов управления АПК.

Одной из ключевых тем стала цифровизация отрасли. Участники обсудили развитие государственных информационных систем и Единой цифровой платформы АПК, которая объединит отраслевые данные, меры господдержки и сервисы для сельхозтоваропроизводителей.

Отдельное внимание уделили реализации федеральных проектов по вовлечению земель в сельхозоборот и развитию мелиорации, овощеводства и картофелеводства. Кроме того, рассмотрели применение ЕФИС ЗСН при предоставлении господдержки, вопросы противодействия фальсификации

молочной продукции и расширения логистических возможностей экспорта.

По итогам заседания Общественный совет поддержал планы Минсельхоза по

дальнейшей цифровизации АПК и одобрил работу Министерства по реализации федеральных проектов.



ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: КОНСОЛИДАЦИЯ КАК НОВАЯ СТРАТЕГИЯ РОСТА

Российская пищевая промышленность сохраняет устойчивый рост, однако предприятия сталкиваются с высокой стоимостью кредитов, кадровым дефицитом и ростом издержек. О ключевых трендах рынка, консолидации бизнеса, развитии готовой еды и новых источниках эффективности рассказали аналитики INFOLine.



Российская пищевая промышленность продолжает наращивать объёмы производства даже в условиях высокой ключевой ставки, кадрового дефицита и роста себестоимости. Однако предприятиям всё сложнее поддерживать рентабельность за счёт повышения цен, поэтому на первый план выходят эффективность, глубокая переработка сырья и развитие новых продуктовых категорий.

По оценке аналитика INFOLine Светланы Силениной – руководителя направления «Потребительский рынок», рынок вступает в новый этап развития, где конкурентоспособность будет определяться не столько объёмами производства, сколько способностью предприятий снижать издержки, развивать переработку и быстрее реагировать на изменения потребительского спроса.

Общая экономическая ситуация становится менее благоприятной для производителей продуктов питания. По оценке INFOLine, экономика постепенно входит в фазу рецессии. Рост государственных расходов и внутреннего потребления уже не способен полностью компенсировать снижение инвестиционной активности и замедление промышленного производства. Вместе с тем предприятия сталкиваются с рекордным уровнем издержек.

Продолжается рост тарифов, налогов и стоимости рабочей силы. Дополнительное давление оказывают высокие процентные ставки по кредитам, а также подорожание отдельных категорий сырья: кофе, шоколада, растительных масел, овощной продукции и других товаров, цены на которые отличаются высокой волатильностью.

Серьёзной проблемой остаётся ситуация на рынке труда. При безработице около

2,3% предприятия продолжают испытывать острый дефицит работников. На кадровую ситуацию влияет сокращение миграционного потока, а также перераспределение рабочей силы в пользу оборонно-промышленного комплекса и связанных с ним отраслей. В результате расходы на персонал продолжают увеличиваться даже при замедлении темпов роста экономики.

ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ ДЕМОНСТРИРУЕТ ЛУЧШУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ

Несмотря на неблагоприятный экономический фон, производство продуктов питания остаётся одним из наиболее стабильных сегментов российской промышленности.

По данным, приведённым в докладе, в I квартале 2026 года выпуск пищевой продукции увеличился на 4,9% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Для сравнения: производство напитков сократилось на 3,3%, а сельскохозяйственное производство показало небольшое снижение – на 0,4%.

Такая динамика говорит о том, что спрос на продукты питания остаётся устойчивым даже в условиях общего замедления экономики. Вместе с тем аналитики отмечают, что темпы роста уже значительно ниже тех, которые наблюдались в период активного восстановления рынка.

Исследование INFOLine, основанное на опросе крупнейших производителей, показывает изменение ожиданий бизнеса. Если по итогам 2025 года многие компании сообщали о двузначных темпах роста выручки, то прогнозы на 2026 год становятся заметно

осторожнее. Всё больше производителей ожидают либо умеренного роста, либо сохранения результатов на уровне предыдущего года. Прогнозируется также снижение продовольственной инфляции примерно до 6%, что ограничивает возможности дальнейшего повышения отпускных цен.

Для предприятий это означает переход к новой модели развития. Рост финансовых показателей уже невозможно обеспечивать исключительно за счёт инфляции или повышения стоимости продукции. Всё большее значение приобретают производительность труда, автоматизация, оптимизация ассортиментной политики и повышение эффективности производственных процессов.

Одной из центральных тем доклада стала проблема снижения рентабельности. По оценке INFOLine, предприятия уже не могут полностью компенсировать рост себестоимости путём увеличения отпускных цен. Это касается как пищевой промышленности, так и торговли, и общественного питания.

Характерным примером являются данные I квартала 2026 года. Денежный оборот розничной торговли продуктами питания увеличился на 8,1%, тогда как физический объём продаж вырос лишь на 1,9%. Аналогичная ситуация наблюдается и в общественном питании: денежная выручка растёт значительно быстрее количества реализованной продукции.

По мнению аналитиков, отрасль постепенно переходит к так называемому L-сценарию восстановления, аналогичному периоду после кризиса 2014 года, когда рост рынка сопровождался сокращением прибыльности компаний.

Ещё несколько лет назад экспорт рассматривался как одно из главных направлений развития российского АПК. Однако ситуация меняется. Согласно данным INFOLine, в 2025 году торговый баланс по продовольственным товарам впервые оказался отрицательным. Экспорт снизился на 4,1%, тогда как импорт вырос на 15%.

По мнению участников рынка, наиболее серьёзными ограничениями остаются транспортно-логистические сложности, геополитическая ситуация, необходимость адаптации продукции под требования зарубежных рынков, а также высокая себестоимость производства.

Таким образом, экспорт сохраняет потенциал роста, однако он уже не способен выступать универсальным решением для всех производителей.

Высокая стоимость заёмных средств оказывает прямое влияние на инвестиционную активность. В сельском хозяйстве объём кредитования уже третий год остаётся примерно на одном уровне. Несмотря на значительные суммы выдаваемых кредитов, их рост в денежном выражении во многом объясняется удорожанием кредитных ресурсов, а не расширением инвестиционных программ.

Похожая ситуация складывается и в пищевой промышленности. По итогам 2025 года объём банковского кредитования предприятий отрасли сократился на 1,4% относительно предыдущего года. При этом задолженность компаний перед банками продолжает увеличиваться.

Это свидетельствует о том, что предприятия всё осторожнее подходят к запуску новых проектов и стараются максимально эффективно использовать уже существующие производственные мощности.

На фоне снижения доступности инвестиций компании всё чаще выбирают путь приобретения уже действующих активов. В 2024–2025 годах рынок увидел сразу несколько крупных сделок. Группа «Арнест» приобрела российский бизнес Unilever, ГАП «Ресурс» завершил покупку группы «Царицыно», холдинг «Коломенский» приобрёл производителя готовой еды «Продмастер», а компания «ЭФКО» – «Тульский пищевой комбинат».

По мнению INFOLine, консолидация становится одной из главных тенденций отрасли. Крупные компании расширяют продуктовые портфели, усиливают вертикальную интеграцию и получают доступ к новым каналам сбыта гораздо быстрее, чем при строительстве новых предприятий с нуля.

ЧТО ПОМОГАЕТ ОТРАСЛИ РАЗВИВАТЬСЯ

Опрос крупнейших производителей показывает, что участники рынка сохраняют осторожный оптимизм. Среди факторов, оказывающих положительное влияние на отрасль, компании чаще всего называют развитие новых категорий продукции, цифровизацию производства, рост качества отечественной сырьевой базы, государственную поддержку отдельных направлений и расширение возможностей для инвестиций крупных игроков.

В то же время список негативных факторов остаётся значительно длиннее. Производители указывают на снижение покупательной способности населения, продолжающийся рост себестоимости, кадровый дефицит, усиление регуляторной и налоговой нагрузки, конкуренцию за место на полке и быстрое развитие собственных

торговых марок розничных сетей.

По оценке INFOLine, дальнейшее развитие отрасли будет определяться сразу несколькими долгосрочными тенденциями.

- Прежде всего продолжится консолидация рынка и рост числа сделок M&A. Крупные агрохолдинги будут усиливать вертикальную интеграцию и расширять присутствие в сегменте готовой продукции.
- Вторым направлением станет развитие глубокой переработки сельскохозяйственного сырья. Всё больше компаний делают ставку на выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью вместо продажи сырья.
- Не менее важным остаётся импортозамещение технологий, оборудования, семенного материала и других средств производства.
- Продолжится развитие собственных торговых марок розничных сетей, которые выходят в новые ценовые сегменты и расширяют ассортимент.
- Будет расти рынок готовой еды и продукции для HoReCa, чему способствует изменение потребительского поведения и высокий спрос на удобные форматы питания.

Ещё одной характерной особенностью рынка становится ускорение обновления ассортимента. Согласно исследованию INFOLine, в 2026 году производители намерены активнее развивать функциональные продукты, товары для здорового питания, продукцию под собственными торговыми марками ретейлеров, а также форматы Ready-to-Eat (можно есть) и Ready-to-Cook (можно готовить).

Повышенный интерес сохраняется к высокобелковым продуктам, специализированному питанию, удобной порционной упаковке, продукции Free From и новым вкусовым сочетаниям. Таким образом, инновации перестают быть маркетинговым инструментом и становятся необходимым условием сохранения конкурентоспособности.

Доклад Светланы Силениной показывает, что российская пищевая промышленность входит в качественно новый этап развития. Период восстановления после кризисов фактически завершён. Сегодня предприятия работают в условиях высокой стоимости капитала, ограниченных кадровых ресурсов и усиливающейся конкуренции.

В этих условиях основными источниками роста становятся эффективность производства, технологическая модернизация, глубокая переработка сырья, консолидация активов и постоянное обновление ассортимента. Именно эти направления, по оценке INFOLine, будут определять развитие пищевой промышленности и АПК в ближайшие годы.



САЛОН «АПМ ИНГРЕДИЕНТЫ»: ОТ ДЕГУСТАЦИИ ДО БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

Одним из главных трендозадающих разделов выставки «Агропродмаш» был и остается раздел ингредиентов. Традиционно его отличают масштабность, представительность (около 250 ведущих мировых брендов!), инновационность экспозиции, высокие посещаемость и деловая активность, зрелищность мастер-классов, креативность оформления стендов.

За прошедшие годы раздел «АПМ Ингредиенты» обрел высочайшую авторитетность и планомерно трансформировался в выставку в выставку, собирая на своей площадке подавляющее большинство ключевых игроков рынка пищевых ингредиентов, а также тех, кто намерен его осваивать в самых разных направлениях пищевого бизнеса.

Экспозиция вызывает стабильно высокий интерес у профессиональной аудитории. По статистике за ингредиентами на «Агропродмаш» приходят свыше 5 800 специалистов: от технологов до маркетологов, представляющих производства разных масштабов, от крупных предприятий пищевого сектора до цехов ретейла и индустрии гостеприимства. И объясняется это просто: выставка «Агропродмаш» предлагает ингредиенты, добавки и специи для переработки мяса, птицы, рыбы, хлебопекарного и кондитерского, молочного производства, производства напитков и готовой еды.

Рынок пищевых ингредиентов, добавок и специй продолжает развиваться, из года в год прибавляя в своей емкости и качестве наполнения. Это, в частности, от-

ражает тренды на локализацию сырьевой базы и импортозамещение. Эксперты отмечают, что в современных условиях перед технологами пищевых производств стоит задача по адаптации рецептур под «Чистую этикетку» и ужесточение стандартов маркировки, а также поиск стабильных функциональных решений. Этим вызовам должны соответствовать поставщики и производители ингредиентов.

Одновременно продолжается трансформация вкусовых предпочтений. В их числе: ориентация современных потребителей на полезное и сбалансированное питание, продукты на основе природных и ферментативных компонентов. Также повышение общей осведомленности покупателей побуждает их делать выбор в пользу продуктов, обогащенных функциональными добавками, которые призваны обеспечивать потребление рекомендованных суточных норм витаминов, микроэлементов и макроэлементов. Эксперты международного рынка ингредиентов в последнее время озвучивают новое воплощение качественного тренда: премиализация продукции. Суть ее в максимальной степени доверия

потребителя к выбираемой им продукции с точки зрения ожидания вкусовых ощущений, качества изготовления, происхождения ингредиентов, пользы для здоровья.

Приметой усиливающейся урбанизации является и стабильный рост спроса на удобную, экономящую время еду – готовое питание, а также дальнейшее развитие формата dark-kitchen, сочетающего в себе одновременно лучшие ресторанные практики с эффективными подходами типично индустриального производства – автоматизацией, контролем качества, управлением рецептурами, прослеживаемостью ингредиентов, упаковки.

Успех практической реализации любого из указанных трендов в значительной степени зависит от производителей и поставщиков пищевых ингредиентов, которые помогают заказчикам из продовольственного бизнеса находить наиболее оптимальные решения при формировании новых и традиционных вкусов, целесообразно расширять ассортимент, оптимизировать рецептуры продуктов в расчете на массовую аудиторию современных потребителей.





УПАКОВКА КАК СТРАТЕГИЯ

Современная высокотехнологичная упаковка – одна из составляющих успеха продаж продовольственных товаров. Причем большую роль играют как эффективные защитные свойства упаковки, так и ее современные информационные качества, облегчающие верификацию идентичности продукта, соответствия принятым стандартам качества, пищевой и ветеринарной безопасности.

Участники – ведущие производители: 153 компании из России, Германии, Италии, Китая, Польши, Республики Беларусь, Турции, Франции и Швейцарии. Кроме того, упаковочные решения представят крупные интеграторы и инжиниринговые компании, а также коллективные экспозиции.

Посетители смогут ознакомиться с широким спектром оборудования и материалов для всех отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности. Особый акцент на решениях для сегмента готовой еды – от вакуумной упаковки до современных контейнеров с модифицированной газовой средой, продлевающих сроки хранения. Также будет представлена одна-разовая посуда.

Специалисты пищевой индустрии получат отличную возможность сравнить рабочие характеристики машин, оценить качество упаковочных материалов и найти партнеров.

В числе основных отличий выставки «Агропродмаш» участники и посетители обычно отмечают высокую концентрацию инновационных решений, наглядную демонстрацию оборудования и возможность оценить отраслевые тренды, понимание и анализ которых позволяют грамотно выстраивать стратегию развития бизнеса.

Автоматизация и цифровизация в современных условиях все чаще реализуются в виде эффективного симбиоза, когда автоматизация упаковочных процессов облегчает цифровизацию производства, а последняя в свою очередь не может быть реализована в отрыве от автоматизации. Неудивительно, что в последнее время упаковочное и этикетировочное оборудование обретает развитые возможности по цифровизации и способности работать в контуре «Интернета вещей» (IoT). В этом случае упаковочное оборудование мо-

жет эффективно интегрироваться и поддерживать работу корпоративных систем управления/планирования, а также взаимодействовать с облачными структурами управления производством и обмена данными. Кроме того, активное расширение товарных групп, подлежащих обязательной маркировке в системе «Честный Знак», мотивирует предпринимателей форсировать внедрение автоматизированных технологий на упаковочных участках.

Обостряющийся дефицит трудовых ресурсов с разным уровнем квалификации создает необходимые предпосылки для широкого внедрения на пищевых производствах роботизированных решений. Упаковочные участки во многих случаях выступают начальной точкой для распространения на любом производстве гибких автоматизированных решений.

Стабильный рост спроса на охлажденные и замороженные готовые блюда, снеки и полуфабрикаты повышенной степени готовности придает мощный импульс дальнейшему развитию отечественного рынка упаковочных решений. Этот тренд и в дальнейшем будет определять как количественный, так и качественный рост рынка упаковочного оборудования, задавая спрос на прикладные, автоматизированные и высокоавтоматизированные решения в самых разных отраслях пищевой промышленности – везде, где находятся ниши для перспективных продуктов из разряда быстрого перекуса или регулярного сбалансированного питания.

Еще одним трендом, влияющим на развитие рынка упаковочных решений, становится увеличение доли пищевой продукции, реализуемой по каналам электронной коммерции. Это предполагает не только усиление роли промышленной цифровизации, но и появление новых требований к упаковке, обуславливающих высокую прослеживаемость, гибкость этикетирования, усиленные защитные свойства упаковки при обеспечении приемлемых стоимостных показателей.

Ввиду ужесточения механизма «Расширенной ответственности производителя» (РОП) и роста ставок экосбора, а также распространения в России ESG-стратегий, производители упаковочной продукции все активнее ориентируются на производство так называемых устойчивых упаковочных материалов, упрощающих утилизацию по завершении срока службы упаковки. Соответственно, главным вызовом сегодняшнего дня являются предложения новой генерации упаковочных материалов, сочетающих в себе удобство вторичной переработки, достаточные защитные свойства, технологичность и эстетику. Производители упаковочного оборудования со своей стороны должны обеспечить возможность эффективного применения устойчивых видов упаковки со всеми видами серийных машин.



МОЛОЧНЫЕ РЕКИ ВЫТЕКАЮТ ИЗ ОЗЁР И ПРУДОВ... СЕРЕБРЯНЫХ

Игорь Исаев, «ОСП агро»: «Современное сельское хозяйство – это комфортные условия труда, автоматизация и цифровизация»

Давно ли вы видели аистов? Нет, не на картинке и не по телевизору, а живых. А в сельской местности городского округа Коломна, точнее в тех его местах, где расположились поля и фермы агрохолдинга «ОСП агро», аисты уже не редкость. Это значит, во-первых, что и воздух там чистый, и в воде нет ничего, «превышающего предельно допустимые концентрации», а во-вторых... аистам, наверное, тоже интересно, как это люди умудрились вдруг создать такую красоту: «Много где летали, ничего подобного не видели!» Посмотрим и мы...

ЦИФРЫ ГОВОРЯТ. ИХ МОЖНО СЛУШАТЬ...

Но в начале несколько слов о том, что, вообще, представляет собой этот агрохолдинг. Вполне может быть, что молоко, которое вы пьёте, и масло, которое добавляете в картошечку, да и сама эта картошка – плоды трудов работников «ОСП агро». А вы ничего про него не слышали и не знали.

Чтобы не путаться в современной муниципальной географии, где благодаря очередной реформе сельская местность вдруг стала городской, а одни города оказались в составе других, найдите на карте Подмосковья населённый пункт с красивым названием Озёры. Недалеко от него и расположились АО «Предприятие «Емельяновка» и АО «Агрофирма «Сосновка» – структурные подразделения «ОСП агро».

Здесь можно было бы рассказать большую и интересную историю о том, как практически из руин старых советских совхозов, как феникс из пепла, возрождались сельхозпредприятия. Возрождались благодаря уму и труду человека, который сегодня является президентом этого агрохолдинга. Зовут его Игорь Михайлович

Исаев. Но мы опустим историческую часть и вернёмся во время настоящее, в эпоху цифровизации, и приведём по такому случаю несколько цифр, точнее чисел.

Тут невозможно не вспомнить, что в советские годы доярки, получавшие с одной коровы больше пяти тысяч, то есть в 2 раза меньше, едва ли не носили на руках, награждали орденами, медалями и путёвками в санатории, где их руки и спины могли отдохнуть от тяжелейшего труда.

Молочное животноводство является основной, но далеко не единственной отраслью деятельности сельскохозяйственных предприятий Агрохолдинга «ОСП агро», в число которых в 2025 году вошло ещё и ООО «СП «НИВА», расположенное уже не в Озёрах, а в Серебряных Прудах, то есть в другом, соседнем муниципалитете. В числе других видов деятельности – выращивание и разведение племенного молочного крупного рогатого скота (ещё одна цифра: реализация племенных нетелей – 500–550 голов в год), выращивание, хранение и реализация картофеля, овощей, зерновых и кормовых культур, рапса; пчеловодство; племенное коневодство.

Располагает агрохолдинг «ОСП агро» и двумя комбикормовыми заводами, оснащёнными современным оборудованием. Производительность каждого цеха – 50 тонн за смену. Объём производства комбикорма для собственных нужд достигает 30 тысяч тонн в год.

Агрохолдинг реализует полный цикл производства кормов, выращивая необходимые сельскохозяйственные культуры на собственных полях, что позволяет осуществлять строгий контроль качества кормов на всех этапах – от посева до поставки животным.

И, перед тем как отойти от цифр, ещё немного о компании «СП «НИВА». В рамках соглашения, подписанного на ПМЭФ-2025 губернатором Московской области Андре-

«ОСП АГРО» СЕГОДНЯ – ЭТО:

- ОКОЛО **14 000** ГОЛОВ КРС;
- БОЛЕЕ **5400** ГОЛОВ ДОЙНОГО СТАДА;
- ОКОЛО **56,9** ТЫС. ТОНН МОЛОКА В ГОД (156 ТОНН В СУТКИ);
- БОЛЕЕ **10 500** КГ МОЛОКА НА ОДНУ ФУРАЖНУЮ КОРОВУ В ГОД.

ем Воробьёвым и президентом агрохолдинга «ОСП агро» Игорем Исаевым, «новобранец» агрохолдинга сегодня реализует инвестиционный проект по строительству современного животноводческого комплекса на 3000 фуражных коров. Общий объём инвестиций – 3 млрд рублей. Здесь будет создано 60 рабочих мест разных направлений – от ветеринаров и зоотехников до операторов машинного доения.

Проект предусматривает привлечение молодых специалистов: действует программа целевого обучения, решаются вопросы с жильём. Строительство ведётся в два этапа: ввод первой очереди запланирован на 2026 год, второй очереди – на 2027-й. На полную мощность комплекс выйдет в конце 2027 года. На его территории будут построены два коровника с переходными галереями, доильно-молочный и родильно-ветеринарный блок с переходной галереей, санитарный пропускник с дезбарьером, кормоцех, деревня для телят, силосно-сенажные траншеи, площадки для хранения сена и соломы, пруды-накопители для жидкого навоза и автовесовая.

После выхода на проектную мощность ООО «СП «НИВА» увеличит производство



молока почти в 4 раза – до 32 тыс. тонн в год, а общий объём производства молока в агрохолдинге увеличится до 80 тыс. тонн в год. Общее поголовье крупного рогатого скота «ОСП агро» достигнет 20 000 голов, из них 7500 будут дойными.



НОВЫЙ КОМПЛЕКС В СЕРЕБРЯНЫХ ПРУДАХ:

- **3000** ФУРАЖНЫХ КОРОВ;
- **3** МЛРД РУБЛЕЙ ИНВЕСТИЦИЙ;
- **60** НОВЫХ РАБОЧИХ МЕСТ;
- РОСТ ПРОИЗВОДСТВА МОЛОКА ПОЧТИ В 4 РАЗА – 32 ТЫС. ТОНН В ГОД;
- ПЕРВАЯ ОЧЕРЕДЬ – 2026 Г., ВТОРАЯ – 2027-М.

Ася Исаева,
председатель
совета директоров
АО «Предприятие
«Емельяновка» и
АО «Агрофирма
«Сосновка»:

*«Возраст – это тоже
лишь стереотип.
Всё зависит от
желания, от амбиций.
Для меня сельское
хозяйство – легко и в
удовольствие, потому
что я погружена в него
с детства».*

ДОЧЬ ЗА ОТЦА

Устали от цифр? Всё! Прекращаем «поверять алгеброй гармонию». Переходим к чистой гармонии, к идиллии, к красоте. То есть идём на ферму!..

Представляю, как кто-то, прочитав эти слова, усмехнётся, если не возмутится: «Красота? В коровнике? Да там же грязища по колено! И запах такой, что потом неделю никаким дезодорантом не перебьёшь!»

Что на это ответить? Ошибаетесь! Стереотипы у вас в голове! И сведения о современном сельскохозяйственном производстве устаревшие! Во всяком случае сведения о том производстве, которое налажено в агрохолдинге «ОСП агро». А уж вопросы-сомнения в том, что касается красоты, растворяются в воздухе сами собой, если своего рода экскурсию по ферме для вас лично проведёт председатель совета директоров АО «Предприятие «Емельяновка» и АО «Агрофирма «Сосновка». Потому что есть мнение, что живи Иван Сергеевич Тургенев в наше время, его знаменитая повесть «Ася» была бы совсем другой...

Итак, знакомьтесь: Ася Исаева.

Чтобы сразу снять вопросы, касающиеся фамилии, подтверждаем: да, Ася – дочь президента агрохолдинга. Если вопросы остались, особенно вопросы, касающиеся семейственности, ответим на них тоже вопросом: «А сами вы, будучи руководителем сельхозпредприятия, отправили бы своих детей (а в агрохолдинге трудятся две дочери и племянник Игоря Михайловича) работать на ферму?». А тот, кто усомнится



в знаниях, опыте и компетенциях молодой девушки, пройдя с ней по территории комплекса и послушав её рассказ и ответы на вопросы, непременно почувствует, что сомнения рассеялись даже больше, чем стереотипы о тяжком труде животноводов на современной молочной ферме.

Слово Асе Исаевой:

– Я в деревне со своих первых детских шагов. Можно сказать, росла вместе с нашим холдингом. Я всё это видела, при этом присутствовала – отец брал меня с собой на работу. И мне кажется, что в моей жизни не могло быть другого варианта: я всегда знала, что буду работать здесь. А уже в сознательном возрасте ещё больше убедилась в правильности этого решения. Теперь точно знаю: если хочешь чему-то научить своего ребёнка, не нужно ему об этом говорить – достаточно показать на своём примере.

– Что касается моего возраста... – продолжает Ася. – Знаете, возраст – это тоже лишь стереотип. Есть куча примеров, когда молодые предприниматели придумывали стартапы. Марк Цукерберг создал Facebook в 19 лет, Виталик Бутерин, который, кстати, родился в Коломне, стал сооснователем блокчейн-платформы Ethereum в 20 лет, а в 23 он уже оказался в списке Forbes. Всё зависит от желания, от амбиций. Конечно, чтобы чем-то руководить, управлять, ты должен всё это знать и понимать. Кто-то понятия не имеет, как создавать какую-то крипту и что это вообще такое, кому-то трудно разрабатывать приложения, а для кого-то сложно заниматься сельским хозяйством. Для меня – легко и в удовольствие, потому что я погружена в него с детства. Соответственно, знаниями, желаниями и рвением к работе я доказываю коллегам своё право быть в совете директоров. У нас командная работа:

где-то они помогают мне, где-то я им. Мы вместе с ними работаем и вместе учимся.

– Мой папа занимается сельским хозяйством более 20 лет и говорит, что учится новому каждый день. Здесь невозможно что-то окончить, как школу, как вуз. И я тоже постоянно учусь. Каждый день, в процессе, в первую очередь на практике, на работе, а параллельно – в Тимирязевской академии, где получаю профессиональное образование на кафедре зоотехнии и нутрициологии. В нашем агрохолдинге, вообще, очень много ребят-практикантов, которые учатся в вузах и при этом работают у нас. Мы такое только приветствуем. Мы не смотрим на опыт, мы больше смотрим на желание. Я считаю, иногда лучше взять практиканта, у которого есть желание работать. Подкреплять своё желание теорией: знаниями, полученными в вузе, и научными сведениями – он будет потом, в процессе.

Много студентов? Много молодёжи? На сельхозпредприятии? Кажется, рушится ещё один стереотип... Но мы ещё не разобрались до конца с предыдущим – про грязь и запахи на ферме. Поэтому, перед тем как поговорить о людях, вернёмся к коровам.

«СНАЧАЛА – КАРУСЕЛЬ, ПОТОМ – МАССАЖ...»

Прочитав этот подзаголовок, кто-то подумает, что речь сейчас пойдёт не о животных, а о том, как люди отдыхают где-нибудь в санатории или на курорте. Нет, мы обещали про коров и обещание своё держим. Но избавиться от ассоциаций с санаторием получается не очень.

Что делает человек утром в санатории после завтрака? Отправляется на процедуры. И коровы тоже. У них своя процедура, на которую они идут, что называется, по собственному желанию.

КАРУСЕЛЬ НА 50 КОРОВОМЕСТ:

- ЗА **15** МИНУТ ДОЯТ **50** ГОЛОВ;
- **1600** ГОЛОВ ОБСЛУЖИВАЮТ ДВА ЧЕЛОВЕКА;
- НА КАЖДОЙ КОРОВЕ – ЭЛЕКТРОННЫЙ ЧИП – «ФИТНЕС-ТРЕКЕР»;
- КОНТРОЛЬ КОРМЛЕНИЯ, ЖВАЧКИ И ЗДОРОВЬЯ В ОНЛАЙН-РЕЖИМЕ.

– У коров тоже есть определённые циркадные ритмы, то есть внутренние биологические циклы, которые регулируют работу организма, – поясняет Ася Исаева. – Они знают, во сколько едят, а во сколько нужно идти на дойку. Это происходит уже как бы «на автомате». Они сами хотят сюда идти, потому что вымя распирает – им нужно выдоиться. А после дойки им становится хорошо, комфортно. Поэтому они спокойно проходят на вращающуюся платформу и встают на дойку.

Билет на такую карусель корове покупать не приходится, а вот электронный чип нужен. Он располагается на специальном ошейнике. Как только корова заходит в зал, система считывает этот чип: компьютер тут же показывает, какая корова пришла и сколько молока она дала в прошлый раз.

– Люди, которые следят за своим здоровьем, носят фитнес-браслеты, так и наши коровки носят своего рода «фитнес-трекеры», – поясняет Ася. – Благодаря этим чипам можно отслеживать всю жизнедеятельность животного: сколько раз корова подходит к кормовому столу, какая у неё руминация, то есть длительность жевания жвачки, и т.д. Благодаря этим показателям мы следим за здоровьем животного. Если корова меньше подходит к столу, она или заболела, или произошло что-то ещё. Нужно обратить внимание. У нас на каждом комплексе есть программа управления стадом. Благодаря этой программе зоотехник, управляющий, ветврач может формировать списки «проблемных» коров. Можно следить за состоянием на комплексе в целом и быстро реагировать на какие-то проблемы.

У этой карусели 50 коровомест. Есть подобные автоматизированные системы и на 70 голов. Есть не круговые, а параллельные системы.

– На двух наших комплексах автоматическая карусель, благодаря которой за 15 минут мы можем подоить 50 голов, – продолжает рассказ Ася Исаева. – Если раньше на такое большое поголовье требовались десятки доярок, то сейчас мы доим 1600



голов с помощью двух человек.

Тут у кого-то могут возникнуть вопросы: «А как же доярки? Им-то куда из-за этой проклятой автоматизации?!» Но, во-первых, больших очередей на вакантную должность доярок в центрах занятости что-то не наблюдается, а во-вторых и в главных...

– Нет, мы не экономим на оплате труда доярок, и число рабочих мест у нас не уменьшается. Мы просто перераспределяем их на другие виды работ. Да, современные технологии – это хорошо, но в центре у нас всегда стоял, стоит и будет стоять человек. Поэтому развивается и открывается больше других, более узких, специальностей: можно генетикой заниматься, можно – селекцией. У нас есть множество сфер, куда можно пойти.

Однако вернёмся к нашим коровам и к «санаторным условиям», в которых они содержатся.

Что в санатории люди стараются не пропускать? Правильно: завтрак, обед и ужин. Если он, конечно, вкусный и обстановка в столовой радует глаз.

Кухня здесь называется кормоцех. Можете себе представить повара, который в одиночку может утолить голод 1600 человек? Вряд ли. А машина, с помощью которой один человек способен прокормить такое количество коров, есть! Встроенный бортовой компьютер и миксер помогают перемешивать и доводить до однородной

«Почему коров в «ОСП агро» не выгуливают?

Здесь полноценный замкнутый цикл, круглогодично одни и те же корма.

Когда животных выгуливаешь,

ты не можешь

проконтролировать ни качество кормов, ни их количество.

Наши возможности позволяют круглый год поддерживать качество молока».

консистенции основные корма и кормовые добавки, а затем раздавать всё это коровам.

Рацион составляют зоотехники, ветеринары и так называемые кормленцы – люди, отвечающие за практическое выполнение процесса кормления. (Не путать с теми кормленцами, которые в Средние века на Руси получали право кормиться за счёт местного населения в течение срока своей службы.)

Рацион не для всех коров одинаков: у дойных коров он отличается высокой калорийностью, а сухостойным животным требуется меньше энергии и кальция. Сухостойная – это корова, которая временно перестала давать молоко, потому что находится «в декретном отпуске» – беременна и готовится к отёлу.

А едят коровы на фермах «ОСП агро» не с цементного пола, как это бывало во времена оны, а с зелёного пластикового кормового стола.

– Его поверхность специально такая гладкая, чтобы, когда коровы поедят, её можно было полностью вычистить, чтобы ничего не оставалось. Если бы это покрытие было бетонным, новый корм смешивался бы с остатками старого, и получалось бы, что корова ест несвежий корм. Пластиковый стол – это гарантия того, что мы всё чисто отмоем, и у животных всегда будет свежий корм.

Свежим и чистым в коровнике должен быть и воздух. Для этого работает система вентиляции, которая зимой превращается





в систему отопления, чтобы не было никаких теплотерь, а летом, что естественно, она охлаждает. Более того, здесь есть и система орошения, то есть в жаркую погоду на коров льётся лёгкий дождик...

– Это очень важно, – поясняет Ася, – потому что, как мы, люди, в жаркую погоду едим меньше, так и животные. Но мы не хотим, чтобы наши коровы меньше ели, – это влияет и на их здоровье и, соответственно, на количество молока.

Коровы, как, впрочем, и люди, не только едят, но и... Ну, вы понимаете. Это к вопросу о запахах. На фермах «ОСП агро» работает скреперная система навозоудаления: специальный скребок сгребаёт весь навоз в центральный канал, затем он более шести месяцев хранится в специальных лагунах и, наконец, в качестве органического удобрения используется на полях агрохолдинга.

Что у нас осталось? Ах, да, массаж. Вы удивитесь, но здесь для коров есть специальные чесалки: подошла, подставила один бочок, другой... Да что там говорить: одно время здесь животным даже классическую музыку включали!

Боюсь, что после такой информации некоторые представители рода человеческого начнут завидовать коровам... В качестве утешения скажем, что в человеческой жизни тоже есть свои преимущества. Например, человек, оторвавшись от смартфона, ноутбука, монитора или от телевизора... Это правда! У некоторых такое получается!.. может съездить в туристическую поездку, сходить на познавательную экскурсию или просто пойти погулять, например по живописному берегу реки Оки. А вот коровы, живущие и работающие поставщиками молока в «ОСП агро», на прогулки не ходят. Впрочем, они и без гаджетов вполне обходятся и ни разу никому не жаловались на отсутствие интернета.

– Нет, мы коров не выгуливаем. Дело в том, – поясняет Ася, – что у нас молоко высокого качества, и такого качества оно круглый год. Не меняется, потому что у нас полноценно замкнутый цикл, круглогодично одни и те же корма. А когда ты животных выгуливаешь, у тебя не может быть такой стабильности и, соответственно, молока такого качества. Когда они летом гуляют, ты не можешь проконтролировать ни качество кормов, ни их количество. Наши возможности позволяют нам иметь замкнутый цикл и круглогодично поддерживать качество нашего молока.

Почему я заговорил про туризм и экскурсии? Да потому что, на мой взгляд, «ОСП агро» – прекрасное место для набирающего популярность промышленного, а в данном случае, скорее, агротуризма. Более того, у фермы и у музея будет общее – табличка «Руками не трогать». Да-да, гладить коров посторонним, мягко говоря, не рекомендуется. Дело в том, что даже сотрудники агрохолдинга проходят здесь через дезинфекционный барьер – специальное устройство, предназначенное для санитарной обработки. Чтобы не допустить заноса и распространения опасных инфекций, вирусов и бактерий.

Но что больше всего удивляет тех, кто всё-таки сюда попадает?

– Наверное, в первую очередь тот факт, что обувь остаётся чистой, – смеётся Ася.

Действительно все удивляются, потому что ожидают увидеть в коровнике кучу навоза, грязи. Но здесь этого нет!.. Запах? Запах есть, но он такой... Я бы сказала, приятный – здесь хочется находиться.

«МЫ СМОТРИМ НЕ НА ОПЫТ, А НА ЖЕЛАНИЕ...»

Ася Исаева, председатель совета директоров АО «Предприятие «Емельяновка»

и АО «Агрофирма «Сосновка», мечтает о том, чтобы в этом, с детства для неё родном агрохолдинге хотелось не просто находиться, а трудиться как можно большему числу молодых людей.

– Я иду к этому, всё буду делать для этого. Надо показывать молодёжи, что стереотип о том, что сельское хозяйство – это навоз и грязь, что это неинтересно, скучно и бесперспективно, давно устарел. На самом деле это очень интересно, технологично и очень современно. Ведь агросфера – это не только про коров и грядки с картофелем. Здесь нужны и IT-специалисты, и юристы, и представители ещё целой кучи направлений, профессий, в которых молодой человек может развиваться. Почему я «топлю» за то, чтобы молодёжь шла в агросферу? Потому что считаю, что здесь очень много перспектив, особенно для молодёжи. Вы можете жить за городом, а об этом многие москвичи только мечтают, и получать при этом достойную зарплату – такую, какую в столице на первоначальных этапах карьеры, без опыта, найдёте далеко не всегда. При этом здесь вы дышите свежим воздухом, едите натуральные органические продукты, которые и стоят дешевле, вы лучше спите и не тратите много времени и денег на логистику. Даже если у тебя сидячая работа, здесь ты можешь выйти погулять, подышать, полюбоваться красотой природы, а не только стенами соседних высоток. А Москва? Туда можно съездить в выходные на деньги, сэкономленные благодаря тому, что ежедневно тратить их на дорогу уже не надо.

Но в «ОСП агро» не просто ждут, когда к ним придёт молодёжь, придут новые рабочие руки и не менее рабочие мозги. У агрохолдинга комплексный подход к решению этой задачи. Здесь активно работают со школами – недавно открыли агротехкласс.





«ОСП АГРО» – ДЛЯ ТЕХ,
КТО ХОЧЕТ ЖИТЬ
И РАБОТАТЬ НА ЗЕМЛЕ:

- ПОДДЕРЖКА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ И ЦЕЛЕВОЕ ОБУЧЕНИЕ;
- ПОМОЩЬ С ДЕТСКИМ САДОМ И ШКОЛОЙ;
- КВАРТИРЫ И ДОМА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ;
- ПРОГРАММА: ПОСЛЕ **10** ЛЕТ РАБОТЫ – ДОМ В СОБСТВЕННОСТЬ;
- БОЛЕЕ **600** ЧЕЛОВЕК В КОЛЛЕКТИВЕ СЕГОДНЯ.

Работают с вузами и колледжами, в том числе с Коломенским аграрным колледжем и, конечно, со знаменитой «Тимирязевкой».

– У нас много сотрудников, которые учатся по целевой программе. Как я уже говорила, мы не смотрим на опыт, мы смотрим на желание. Если у человека есть желание и он учится, он может прийти к нам в компанию, и мы параллельно будем учить его здесь. Я считаю, что желание – самое важное, с него надо начать. Когда у человека есть желание, есть любовь к своему делу, мы готовы научить, готовы растить у себя квалифицированные кадры. Но при этом мы ещё можем предоставить ему хорошую зарплату, хорошие условия. То есть если человек у нас работает, мы, можно сказать, глобально сопровождаем его по всем вопросам: устроить ребёнка в садик, помочь со школой, ещё что-то. Предлагаем и жильё: у нас есть квартиры, есть дома, в которых могут жить сотрудники. Сейчас планируем программу, по которой будем строить мини-городок, и сотрудники, проработавшие более 10 лет, получают дом, в котором они живут, в собственность в подарок.

Вспомнилось, как многие предприятия в постсоветское время с удовольствием избавлялись от так называемых непрофильных активов – тех же детских садов и жилого фонда. В итоге растеряли они активы и вполне себе профильные. Растеряли в том числе и потому, что некому стало на них работать. А ведь многие из тех заводов, фабрик и комбинатов, чьи производственные мощности превратились в производственные мощи, когда-то гремели на всю область, если не на всю страну.

Почему-то есть уверенность, что с «ОСП агро» такого не случится. Во многом потому, что агрохолдинг, что называется, идёт

в ногу со временем – с технологиями, с инновациями. А это позволяет ему укреплять и свой экономический потенциал, и свою репутацию: по итогам 2025 года Агрохолдинг «ОСП агро» вошёл в рейтинг топ-100 крупнейших производителей сырого молока в Российской Федерации, подготовленный «Союзмолоко», изданием «Милк-ньюс» и консалтинговой компанией Streda Consulting. В этом рейтинге холдинг занял 50-е место, что подтверждает его устойчивые позиции в отрасли.

И здесь, как бы ни было приятно общаться с Асей Исаевой, пора дать слово её отцу – президенту агрохолдинга «ОСП агро» Игорю Исаеву:

– Мы доказываем и показываем на своём опыте, – говорит Игорь Михайлович, – что современное сельское хозяйство – это не навоз по колено. Это комфортные условия труда. Мы внедряем автоматизацию и цифровизацию во все процессы. Но мы видим современные технологии не как замену традициям, а как их логичное продолжение и усиление. Например, бережное отношение к почве, которое раньше основывалось на личном опыте и наблюдениях, сегодня подкрепляется точным земледелием и цифровым управлением. Однако наша истинная цель – не просто произвести, а произвести лучшее, и современные технологии нам в этом помогают. Но, несмотря ни на какие технологии, в центре всего стоит человек. И будет стоять. В нашем агрохолдинге сегодня работает более 600 человек, и для нас важно, чтобы каждый чувствовал себя не просто сотрудником, а частью большого и значимого дела. Технологии – это инструмент в их руках, а чтобы этот инструмент работал эффективно, люди должны быть мотивированы и ощущать стабильность. Мы не

забываем, что человек превыше всего, не забываем, как важны и ценны профессионалы. Наверное, поэтому местное подрастающее поколение остаётся здесь жить и работать. Поэтому сюда приезжает молодёжь из других регионов, а «ОСП агро» создаёт для неё комфортную среду. Такую, в которой сотрудники и их семьи хотят жить, работать и развиваться вместе с нами. А ещё рожать и растить детей.

Помните аистов, с которых мы начали свой рассказ? Видимо, прилетели они ещё и потому, что здесь и для них найдётся работа по профилю...

Алексей Сокольский





АНАСТАСИЯ
РОМАНОВСКАЯ:
«Когда в основе
бизнеса лежит
забота о земле
и о людях,
устойчивый
рост становится
естественным
результатом»

Сезон для сельхозпроизводителей завершается. Подводятся итоги, строятся планы. Для «Листерры» этот год стал временем глубокой благодарности и гордости и одновременно серьёзным вызовом. О том, как компания прошла через турбулентность и неопределённость, почему поворотным решением стал курс на суверенитет производства и как в эпоху цифровизации сохранить главное – человека, в этом интервью рассказала Анастасия Романовская, член совета директоров компании и идейная вдохновительница бренда «Листерра», директор по маркетингу и развитию бизнеса.

– Анастасия, мы беседуем с вами во время, когда сезон для сельхозпроизводителей завершается. Собираются урожаи... А каким этот сезон выдался для компании «Листерра»?

– Я думаю, что надо начать с того, каким этот сезон стал для сельхозтоваропроизводителей? С уверенностью могу сказать, что сезон выдался непростым, но с достойными результатами. Его главная особенность – резкий контраст между сложными погодными условиями и очередными рекордами по урожайности. Конечно, можно сказать, что это стало возможно благодаря технологическому развитию отрасли. Но лично для меня люди всегда стоят впереди технологий, поэтому я хочу сказать, что для «Листерры» этот сезон стал временем глубокой благодарности и гордости. Когда видишь, с каким самоотверженным трудом аграрии собирают урожай, пройдя через все капризы по-

годы и экономические штормы, понимаешь: мы не просто производим средства защиты растений, мы стоим плечом к плечу с теми, кто кормит страну. Этот сезон доказал, что наша главная сила – в умении слышать землю и людей, которые на ней работают, быстро реагировать на их боли и быть надёжной опорой в любой момент. Мы очень старались смотреть в будущее с оптимизмом и верить в лучшее – ведь это 50% успеха. Когда есть позитив и драйв, можно свернуть любые горы.

– Вы как-то упоминали, что в начало прошлого года вы вступили как в период полной неопределённости, с замороженными инвестициями. Что стало главным вызовом в этой турбулентности именно для вас? Каких решений потребовало? И какое управленческое решение оказалось поворотным?

– На самом деле вы затронули очень важный и драматичный вопрос. Внутри себя, честно признаюсь, главным вызовом является не неопределённость на рынках, а естественный человеческий страх перед неизвестностью. Когда рушатся привычные механизмы, а новые ещё не созданы, очень хочется уйти в сухие цифры, сказать, что сейчас сложное время и замереть в ожидании. Но самое важное в такие времена – дать людям ощущение уверенности, сохранить спокойствие внутри команды и среди наших партнёров. Именно поэтому поворотным управленческим решением стало не сворачиваться и не переходить в режим выживания. В итоге мы сделали стратегический шаг в сторону суверенитета нашего производства:

1. Мы перенаправили инвестиции на импортозамещение и создание

собственного производства продуктов, ранее полностью импортировавшихся, и сейчас мы вводим в эксплуатацию линию по выпуску продуктов в твёрдой препаративной форме, которые завозили из-за рубежа.

2. Мы запустили новую линейку биологических средств защиты растений, что задаёт тренд на снижение пестицидной нагрузки, а это означает движение в сторону устойчивого развития, что особенно важно в момент, когда мир находится в условиях неопределённости.
3. Мы продолжили стратегию интегрированного ухода за сельскохозяйственными культурами, т.е. отказались от роли простого продавца пестицидов и агрохимикатов в пользу комплексных агротехнологических решений с обучением сотрудников и наших клиентов.

Мы сделали ставку на максимальную прозрачность, честный диалог и инвестиции в развитие наших клиентов и нашей команды, показав, что кризис – это время строить новое, а не занимать выжидательную позицию и ничего не делать.

Итогом стала пусть и небольшая уверенность в завтрашнем дне вместо хаоса. Модернизация производства позволила снизить зависимость от внешних факторов, а переход на биопрепараты и комплексные решения открыл новые возможности по сотрудничеству с нашими клиентами. Мы отказались от стратегии «догнать и заместить» в пользу решения «создать самим», что помогло нам заземлиться во времена турбулентности и смотреть в будущее с большей уверенностью.



– Несмотря на все трудности, прошлый год вы завершили с полной модернизацией завода, ростом продаж на 30%, увеличением команды и сильной позицией на рынке. Этот год ещё продолжается, но, тем не менее, каковы ваши прогнозы?

– Мы смотрим вперёд с уверенным оптимизмом. Как говорил Пауло Козлю в одной из своих книг: «Если вы хотите увидеть радугу, вам нужно пережить дождь». Мы верим, что сложная экономическая ситуация не будет продолжаться постоянно, а сейчас надо собраться с силами, мобилизоваться и постараться сохранить спокойствие, чтобы не принимать важных решений, продиктованных неизвестностью. Для нас показатели роста и новые рекорды продаж – это не просто цифры и не легко достигнутые показатели. За каждым дополнительно проданным литром продукции стоит доверие наших клиентов и результат ежедневного труда завода, лабораторий, отдела продаж и всей компании как системы. Изменения – это прекрасное время, когда мы закладываем прочный фундамент для дальнейшего развития, потому что верим: когда в основе бизнеса лежит забота о земле и о людях, устойчивый рост становится естественным результатом.

– Одно из ваших ключевых утверждений: «Главное конкурентное преимущество «Листерры» – это люди». Как выстраивается системная работа с персоналом в отрасли с высокой конкуренцией за квалифицированные кадры?

– Как мне кажется, сейчас настало время, когда к людям нужно относиться бережно и с доверием. Самый большой страх сотрудников в современном мире, что ИИ со своими сверхспособностями может заменить человека. И получается, что перед нами встаёт проблема, как говорить об эффективности с человеческим лицом. И здесь начинается системная работа, которая заключается не в написании регламентов по эффективности, а в искреннем уважении к человеку.

Не буду скрывать, что в «Листерре», как и во всех компаниях на данный момент, очень активно развивается цифровизация. Но наш посыл, что цифровые инструменты и ИИ будут использоваться не для замены людей, а для усиления их экспертности. Мы выстраиваем культуру заботы, в которой есть место и профессиональному вызову, и человеческой поддержке. В мире, где все соревнуются размером зарплат и бонусов, мы создаём среду, где каждый чувствует свою ценность и осознаёт свой вклад в общее дело. В этом году мы запустили новую программу для сотрудников, которая называется «БОРД – беседа о развитиях и достижениях». Мы собираем обратную связь по каждому сотруднику от его коллег из смежных отделов, от руководителей, а также от него самого в виде самооценки. А дальше начинается беседа о точках роста, ведь в эпоху, когда технологии могут



заменить рутинные навыки, очень важно понять, какие компетенции стоит развивать людям, чтобы не тревожиться о будущем. По факту каждый человек создаёт для себя карту компетенций будущего, чтобы видеть свою эффективность и бесценный вклад в ежедневную работу компании. Таким образом, мы ведём доверительные диалоги с каждым сотрудником, ведь человек остаётся там, где его слышат, развивают и где он видит смысл своего труда.

– Почему именно сейчас компания фокусируется на масштабном обучении сотрудников? Какие обучающие и образовательные проекты вы сегодня реализуете?

– Начну свой ответ с фразы Симеона Афонского: «Людям невозможно дать чужие крылья – они должны вырастить свои». Что такое обучение? Это новые инструменты, которые помогают нам сохранять устойчивость в быстро меняющемся мире. Самый важный вопрос – чему учить? Если это будут стандартные навыки и тренинги, к которым мы привыкли за последние десятилетия, это не поможет – в настоящее время навыки устаревают быстрее, чем мы успеваем их освоить. Мы выбрали совершенно другой вектор обучения – это мышление и внутренний мир человека. Такое решение далось нам очень непросто, потому что возникает ощущение, что нас ничему не учат. На самом деле нас развивают изнутри: чтобы быть стабильным и устойчивым в нашем хрупком мире, очень важ-

но научиться быть цельным и позитивным. На мой взгляд, сейчас самое время делать фокус на человеке, ведь мы живём в очень сложное время, когда технологии забирают душевность и искреннее человеческое общение. Как мне кажется, в ближайшей перспективе человеку нужен будет человек, но как создать коммуникацию между сотрудниками, если мы постоянно в телефоне или в компьютере? Буквально этим летом мы провели очень нестандартное обучение – тренинг в темноте: всю команду

поместили в абсолютную темноту и попросили выполнять несложные задания. Это дало потрясающий результат. Мы поняли, что критика в темноте звучит больнее, что в одиночку в темноте очень сложно и страшно, что настоящая командная работа – это про вместе. Если провести аналогию, темнота – это и есть та неопределённость, в которой мы сейчас живём. И стало понятно – в темноте или в неопределённости важны люди, поэтому масштабное обучение – это наш способ дать команде



твёрдую опору. Когда люди чувствуют, что компания вкладывается в их умы и сердца, у них исчезает страх перед будущим. Обучение даёт ту самую уверенность: «Я справлюсь с любым вызовом, потому что я расту и развиваюсь внутри себя, я выращиваю собственные крылья».

– Что вы думаете о привлечении готовых специалистов вместо обучения своих? И всё же, инвестиции в человеческий фактор – это статья расходов или главный ресурс?

– Помимо обучения своих сотрудников, мы привлекаем в компанию новых специалистов. Это тоже очень полезно, потому что каждый новый сотрудник приносит новые идеи, это как дуновение свежего ветра. Но в нашей отрасли наблюдается дефицит кадров, с каждым днём становится всё сложнее найти настоящие таланты и звёзды. Более того, готовые специалисты принесут навыки и новые механизмы работы, но только выращенный и поддержанный внутри компании человек сохранит душу и культуру компании. В краткосрочной перспективе купить готовое решение всегда проще, но в долгосрочной выигрывают те, кто создал сильную и сплочённую команду. Если смотреть на бизнес как на шахматную партию, а не на спринт, инвестиции в обучение – это стратегический шаг, который помогает создать ядро компании, чтобы



выдержать любые бури и турбулентность современного мира. Более того, роль лидера сейчас сильно меняется: мы привыкли, что лидер знает всё, но сейчас ни один человек не может с уверенностью сказать, что будет завтра. Лидеру надо уметь признаваться, что он не знает, что делать, и опираться на свою команду. При этом команда должна быть готова поддерживать друг друга и своего лидера. Настало время перемен, и к ним надо быть готовыми. Личная трансформация – это то, чему сейчас надо учиться, и люди в этом смысле – это единственное инвестиционное направление, которое в долгосрочной перспективе принесёт устойчивость компании и бизнесу. Если человек знает, что его здесь ценят как личность, никакой конкурент не переманит его красивой вывеской.

– Вы как-то говорили, что в момент неопределённости и гонки за технологиями важно, чтобы каждый человек почувствовал почву под ногами и заземлился. Как это сделать на практике?

– По моему мнению, на практике заземлить – это значит вернуть человеку ощущение реальности и контроля над собственной жизнью. Это делается через простые, но глубокие вещи: честный и регулярный разговор с руководителем, проговаривание опасений, понятные и достижимые задачи здесь и сейчас. Очень важно создать атмосферу, где можно прийти и сказать: «Я не знаю, что делать», – и при этом получить не осуждение, а поддержку. Когда ошибка – это не катастрофа, а повод для обучения и развития, это снижает страх и повышает инициативу. Когда вокруг шторм, компания должна становиться тихой гаванью, где всё надёжно, понятно и тепло. Очень важно создать стабильность, ведь в кризис люди ломаются не потому, что им не хватает знаний или компетенций, а потому, что им не хватает опоры: рушатся прогнозы, привычные сценарии не работают, будущее неизвестно. В этот момент очень важен человек, который скажет: «Я вижу твою тревогу, я понимаю сложность твоей работы, вот моя рука, за которую ты можешь держаться, пока мы вместе идём в темноте». Мы в «Листерре» развиваем лидеров, которые готовы взять на себя ответственность, при этом лидер – это не должность, им может быть каждый сотрудник. Каждый из нас умеет быть сильным в определённом наборе качеств: цифры или эмоциональный интеллект, открытость мышления или умение критически взглянуть на ситуацию, драйв или умение не сорваться в критически важный момент. «Листерра» – это сообщество талантов, где каждый готов протянуть руку помощи и поддержать коллег, когда это так необходимо. В этом и есть наша сила.

– Знаю, что с командой руководителей вы составляли Стратегию развития

компании до 2050 года, но пока хочется заглянуть немного поближе. Что готовит «Листерра» для рынка в новом сезоне?

– В новом сезоне мы готовим решения, в центре которых – забота о земле и облегчение труда аграриев. Это 15 новых продуктов, которые принесут сельскому хозяйству защиту от вредителей, здоровье посевов, силу растений и, как итог, качественные урожаи. Особо хочется отметить, что 5 продуктов – это биологические препараты, которые помогут сохранять устойчивое развитие окружающей среды. Мы хотим вывести на рынок не просто технологические новинки, мы хотим дать сельхозпроизводителям уверенность в том, что в любых погодных и экономических условиях у них есть надёжный партнёр. Если переводить с химического языка на общедоступный, мы бы хотели, чтобы пестициды и агрохимикаты ассоциировались не с ядами, а с инструментами, которые помогают, чтобы земля не истощалась, растения не болели, а урожай был чистым и богатым.

Новые препараты – это тоже большие инвестиции. Но мы понимаем, что, вкладываясь в новинки в нестабильные времена, мы пытаемся смотреть на окружающую действительность не сквозь призму проблем, а сквозь призму безграничных возможностей. Как говорил Дипак Чопра: «Неопределённость – это путь к свободе». В сложные времена мы не замираем, мы создаём, и новые продукты компании «Листерра» – это своеобразный мост из сегодняшней турбулентности в завтрашнюю стабильность. Для нас это вклад в продовольственную безопасность нашей страны и, как итог, большой суверенитет. И сейчас, когда мир меняется, мы выбираем менять его через инновации и технологии.

– А теперь представим «Листерру» через 20 лет... Какая это компания?

– Позволю себе пофантазировать, опираясь на тот вектор, который мы задаём сегодня, – инвестиции во время турбулентности, фокус на биологические продукты, масштабное обучение людей и цифровизация. Тогда через 20 лет «Листерра» превратится в экосистему и в международного флагмана умного и бережного земледелия, доказавшего всему миру, что высокие технологии и человечность идеально дополняют друг друга. «Листерра» станет компанией, которая управляет здоровьем растений на уровне ДНК и большого массива накопленных данных. Мы создадим глобальный центр компетенций, потому что забота о людях и масштабные обучения вырастает внутри компании серьёзных профессионалов, которые устойчивы, целостны и знают, какой вектор развития должен быть задан, чтобы прийти к успеху. Как российский производитель мы сохраним



главные умы и смелые стратегии в нашей стране. Мы будем работать не только на агрохимическом, но и на биологическом рынке, и для многих стран «Листерра» будет ассоциироваться с премиальной экологичностью. Очень надеюсь, что в будущем наша компания станет тем местом силы, куда мечтают прийти работать лучшие умы, потому что здесь ценят человека, вдохновляют на смелые открытия и вместе делают планету лучше. Мы будем давать не просто место работы, а смыслы и устойчивость в эпоху климатического хаоса. И главное – «Листерра» будет компанией, которая сохранила своё тепло, душу и глубокое уважение к земле и людям, – это будет главной ценностью в эпоху цифровизации, роботов и искусственного интеллекта.



A portrait of a woman with shoulder-length brown hair, smiling slightly. She is wearing a dark green lace blouse. She is sitting at a wooden table in a restaurant or cafe with a brick wall and warm lighting in the background.

ЭЛЬНАРА АВАКЯН: «ЧЕРЕЗ ГАСТРОНОМИЮ ТОЖЕ МОЖНО УКРЕПЛЯТЬ ЕДИНСТВО СТРАНЫ»

Как Фестиваль сыра в Костроме стал драйвером развития региона
«Скажите: “Сы-ы-ыр!”»

Именно так, растягивая гласные и улыбаясь, фотографии на набережной Волги в Костроме просили позировать сотни людей. Чтобы потом, разглядывая снимки, они вспоминали не только вкус сыра, но и то самое ощущение праздника, тепла и общности, которое невозможно подделать. VII Гастрономический фестиваль сыра в Костроме – событие, которое давно переросло формат «просто ярмарки». Это живой организм, пульсирующий в ритме большого города, точка притяжения туристов, площадка для диалога производителей и покупателей, и, что важнее всего, наглядный пример того, как гастрономия становится драйвером городского развития.

«Если вы в этом городе ещё ни разу не бывали, обязательно отметьте эту “точку” на своих навигаторах – как на том, что находится в смартфоне, так и на том, что сидит в вашей голове, – писали об этом коллеги-журналисты. –

Пусть они вас однажды туда приведут. Не пожалеете. И даже памятник Ивану Сусанину не даст вам задуматься о том, правильный ли маршрут вы выбрали. Если же время вашей поездки в Кострому совпадёт с очередным фестивалем сыра, считайте, что вам повезло вдвойне. Как повезло тем путешественникам по Волге-матушке пассажирам теплоходов, что оставались прямо у того места на набережной, где раскинулись палатки этого фестиваля».

Да, в первую очередь там был, конечно, сыр. Какой? Да любой! На все вкусы! А если таких вкусов доселе – а как ещё выражаться в старинном русском городе? – человек ещё не ощущал, то теперь будет их помнить и искать. Помните: когда-то, если на прилавки советских магазинов «выбрасывали» сыр, его сорт был не столь важен, но названия – «Голландский», «Российский» и, конечно же, «Костромской» – всё-таки люди помнят.

Почему Кострома в советские времена да и раньше славилась своим сыром? В чём секрет? Ответ на этот вопрос прозвучал с главной сцены фестиваля, расположившейся рядышком со знаменитой Беседкой Островского:



– Ответ прост. Он в самой Костромской земле. Этот сыр заквашен на наших многовековых традициях, которые мы сегодня храним и продолжаем. В области практически в каждом муниципальном образовании открыты производства сыров. И каждый сыр – уникальный.

Поэтому и жители города, и его гости-туристы получили в эти дни возможность попробовать более 70 различных видов сыра.

«КОСТРОМА MON AMOUR»: КАК ВСЁ НАЧИНАЛОСЬ

– Это уже седьмой фестиваль, который мы провели, – рассказывает генеральный директор ООО «Регион» Эльнара Авакян. – Каждый год добавляются новые участники. Но и каждый год собираются здесь люди, которые давно уже знакомы друг с другом. Это своего рода костяк, клуб единомышленников. Самое ценное для меня – это эмоции, которые я от них получаю. Про каждого из них я знаю, как мне кажется, всё: где они родились, сколько у них детей, как пришли в сыроделие. Да и они многое знают обо мне и о нашей команде: сколько у нас человек, что именно мы сегодня делали. Каждый из этих профи вносит свою лепту: рассказывает про оригинальные

ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ ФЕСТИВАЛЬ В УДАЧНО РАСПОЛОЖЕННОМ МЕСТЕ С ВЫСОКИМ ТРАФИКОМ ДАЁТ «ВАУ-ЭФФЕКТ».

ЯРМАРКИ – ЭТО МАРКЕТИНГОВЫЙ ДЕСЕРТ!



**ЗДЕСЬ КАЖДЫЙ
ЧЕЛОВЕК,
КАЖДЫЙ ПРО-
ИЗВОДИТЕЛЬ
УНИКАЛЕН. ЭТО
РЕМЕСЛЕННЫЕ
ПРОДУКТЫ, ИХ
КОЛИЧЕСТВО
НЕ ПОЗВОЛЯЕТ
ЗАЙТИ В РИТЕЙЛ.**

рецепты, которые он разрабатывает, про исследования, которые проводит. Ведь каждый из них – своего рода маркетолог, всё время что-то новое придумывает.

Вот, например, я была на дегустации, и в жюри мне показали мягкий сыр, который обёрнут виноградными листьями. Такой сыр я, честное слово, пробовала в первый раз. Он своеобразный, кому-то может понравиться, кому-то нет. Но для того они и приехали сюда, чтобы этот продукт представить и проанализировать: если он востребован, если люди, попробовав, его покупают, значит, они и дальше будут развивать это направление и производить такой сыр. Если же анализ показывает, что такой продукт не востребован, они производство его прекращают. Это лёгкое исследование, маркетинг, который даёт не только право на ошибку, но и возможность эту ошибку исправить.

Путь «Региона» в Кострому не был прямым. Компания, базирующаяся в Подмосковье, долгое время проводила ярмарки на территории Московской области, но в какой-то момент там сложилась довольно некомфортная ситуация, и Эльнара начала искать, где применить свои силы.

– Раньше я действительно проводила ярмарки на территории Московской области, – вспоминает она. – Но в какой-то момент мне пришлось задуматься о том, куда же податься с наработанным опытом. В общем, спасибо моим конкурентам – именно они сделали так, что я стала искать, где себя применить. Отправилась по раз-



ным областям: Ленинградская, Тверская, Ярославская, Костромская... Первый мой сырный фестиваль прошёл в Ярославской области, в Ростове Великом. Мне понравилось, каким он получился. И понравилось не только мне. После сырного фестиваля я провела выставку-ярмарку «ЯрАгро», там ко мне обратились коллеги из Департамента агропромышленного комплекса Костромской области и пригласили в Кострому. И 7 лет назад мы провели в этом городе первый такой фестиваль.

Он проходил у памятника Ивану Сусанину – наверху, в сквере. Там помещалось всего двадцать торговых мест, двадцать палаток. Но после того, как мы его провели, мы поняли, что такой фестиваль будет пользоваться спросом, и стали стабильно повторять его в Костроме.

– Место тоже играет большую роль: эта набережная, эта Волга, этот шикарный мост, эта Беседка Островского... Рядом пирс, к которому швартуются теплоходы. Здесь много туристов, но здесь любят прогуливаться и жители Костромы, – говорит Эльнара. – Я считаю, что гастрономический фестиваль в удачно расположенном месте с высоким трафиком даёт «вау-эффект».

Результат, что называется, налицо: многие участники расторгались в первый же день и говорили: «Завтра нас уже не будет, мы уезжаем». Многие производители пытаются приехать сюда, попасть на этот фестиваль, но количество мест у нас ограничено. На следующий год буду просить, чтобы площадку фестиваля раздвинули, место для этого, к счастью, пусть и немного, есть. Поэтому надеюсь, что мы сделаем наш фестиваль ещё масштабнее.

ЭЛЬНАРА АВАКЯН: ОТ ГРУЗИНСКОГО ЗАСТОЛЬЯ ДО ГАСТРОНОМИЧЕСКОЙ ДИПЛОМАТИИ

Чтобы понять, как Эльнара Авакян пришла к идее гастрономических фестивалей как инструмента развития территорий, нужно вернуться в её детство. Оно прошло

в Грузии, в небольшом городе, который когда-то именовался Царские Колodцы. Позже город переименовали в Цители Цкаро, что в переводе с грузинского означает Красные Колodцы.

– Для меня Грузия – это прежде всего впечатления детства: дом, друзья, виноградная лоза, солнце, горы... И знаменитое грузинское гостеприимство: застолья, красивая, вкусная и обильная еда, танцы, песни, многоголосье, – рассказывает Эльнара. – Эти воспоминания, безусловно, сыграли роль в моём мировосприятии, в творческом подходе к организации ярмарок. Ведь детские впечатления самые яркие – они навсегда откладываются в памяти. Когда я создаю ярмарку, я в какой-то мере воссоздаю ту атмосферу радушия, щедрости и праздника, которую помню с детства. Для восточного человека базар – органичная часть древней культуры, место встреч, общения, заключения сделок. Эта глубокая культурная память помогает мне в работе.

Эта культурная память проявляется во всём. В том, как Эльнара относится к производителям – не как к арендаторам торговых мест, а как к членам большой семьи. В том, как она выстраивает программу фестиваля – не просто как череду дегустаций, а как целостное погружение в культуру. В том, как она говорит о своём деле – с любовью, азартом и глубоким пониманием человеческой психологии.

– Мне очень нравятся картины Кустодиева: яркие, красочные, они переливаются всеми цветами радуги! – продолжает Эльнара. – Его работы для меня воплощают настоящую русскую народную ярмарку. Например, картины «Ярмарка», «На базаре» разглядываешь и впитываешь ощущение праздника, чувствуешь любовь художника к жизни во всех её пёстрых проявлениях. Это проявляется в образах купцов и купчих, извозчиков, в красочном, истинно русском ярмарочном пространстве. Через призму ярмарки Борис Михайлович видел Россию, её неповторимый дух, её очарование. Его картины перекликаются со строками

Некрасова. Из писателей мне очень близок Гоголь, особенно люблю «Мёртвые души» и «Вечера на хуторе близ Диканьки». Запомнились неповторимые описания Сорочинской ярмарки.

«ЯРМАРКИ – ЭТО МАРКЕТИНГОВЫЙ ДЕСЕРТ»

За годы работы компания «Регион» прошла путь от классических ярмарок до сложносочинённых гастрономических фестивалей. Но, по словам Эльнары Авакян, суть ярмарки как феномена не изменилась.

– Сегодня ярмарки – это возможность заявить о себе для производителя и приобрести качественный продукт для покупателя, – говорит она. – Какова роль организатора в этом процессе? На плечи организатора ярмарки падает роль посредника, проводника между продавцом и покупателем. Ярмарку можно назвать экономическим мостом между двух берегов. Но на этом функция организатора не заканчивается: мы выбираем место ярмарки, её тематику, организуем развлекательную программу, создаём декорационное сопровождение, грамотно закрепляем за продавцами павильоны, контролируем ход мероприятия от начала до конца.

Эльнара часто повторяет: «Ярмарки – это маркетинговый десерт!» Что она имеет в виду?

– Это значит, что для всех участников процесса это самое приятное и желанное, – объясняет она. – Для гостя – возможность за один раз получить качественный, часто уникальный продукт, попробовать то, чего не найти в супермаркете. Для продавца, особенно для мелкого производителя, фермера или ремесленника – шанс заявить о себе, заключить сделки, найти новые рынки сбыта без колоссальных затрат. А организатор... это тот кондитер, который такой десерт готовит. Но это лакомство имеет огромное экономическое значение. В периоды стагнации именно предприниматели, а среди них самые уязвимые принимают на себя всю тяжесть удара. Для них внезапное исчезновение с рынка – катастрофа.

Ярмарки становятся инструментом поддержки, позволяя выжить и продолжить дело. Это особенно важно сейчас, когда мы наблюдаем определённую стагнацию и неравную конкурентную борьбу. Очень важна реальная судьба каждого конкретного предпринимателя и его сотрудников. Наша компания является коммутатором на площадке ярмарок: с одной стороны, мы даём производителям возможность заявить о себе, с другой – приводим на площадку покупателей.

За этими словами годы работы, сотни проведённых мероприятий, тысячи знакомств с удивительными людьми. Эльнара знает каждого своего производителя по имени, помнит их истории, следит за их успехами. И они отвечают ей тем же.

«НЕ СЫРОМ ЕДИНЫМ...»: КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ НА ГАСТРОФИЕСТИВАЛЕ

Современный гастрономический фестиваль – это не только еда. Это целая экосистема, в которой переплетаются ремёсла, дизайн, музыка, образование. На костромском фестивале можно было найти хлеб, который не встретишь в супермаркете, колбасы ручной работы, хамон, угол из щуки с огурцами из Плёса, чипсы из моркови, алкомармелад из свежих ягод и кипресто – русский ответ итальянскому песто.

– Мы специализируемся на производстве натуральных продуктов: тех, которых ещё нет на рынке, – рассказала хозяйка палатки с морковными чипсами. – Мы создали снекеры – аналог картофельных чипсов, заменив картофель на морковь. Это запатентованная технология сухой обжарки, а разности вкусов добиваемся свежемолотыми специями. У нас есть история – солёная и сладкая. Представители крупной федеральной сети сказали, что мы произвели снек будущего. Думаю, вы знаете Илью Лазерсона – известного шеф-повара, телеведущего. Недавно он был в Костроме, и больше всего его удивили два продукта, в том числе эта морковь, которую он сначала даже пробовать не хотел.

А потом... Главный его комментарий, его удивление: «Морковь – хрустит!» Ещё мы производим премиальную линейку соусов к сыру, и больше всего наших покупателей удивляет кипресто – наш ответ итальянскому песто. Как говорят наши покупатели, «у песто появился русский характер». Дело в том, что у нас ещё и ферма есть, и в мае мы собираем молодые побеги кипрея, иван-чая. Мы используем его в свежем виде, в соусе, в сочетании со свежими листьями зелёного базилика. А визитной карточкой нашего бренда стал алкомармелад, который мы варим из свежих ягод. Алкоголь добавляем в процессе, и сумели стабилизировать градус. Это полностью ручная работа, а четыре года существования такого, не побоюсь этого слова, шедевра никто ещё его не повторил.

Раз уж речь зашла про иван-чай, невозможно не рассказать про «НеобыЧайный локомотив», «вагонами» которого стали уникальные самовары из коллекции, которую собрали супруги Пётр и Ольга. Уже второй раз по приглашению организаторов они приехали в Кострому на Фестиваль сыра, а теперь угощают его участников и гостей.

– Иван-чай, чабрец, душица, мята – всё настоящее, всё натуральное, – рассказывает Пётр, а на вопрос, что ему самому здесь, в Костроме, на фестивале больше всего нравится, отвечает: – Люди. Гостеприимные, общительные. Улыбаются, знакомятся. Хочется приехать и побыть здесь подольше: на Волгу посмотреть, походить, погулять. Вечером здесь очень красиво.

Самый большой самовар остался без работы... Топить его было бы слишком опасно при таком количестве людей вокруг. Дети, например, могут подбежать, потрогать и обжечься. Попробуй их останови!.. Поэтому используется он исключительно в качестве фотомодели, рядом с которой многие желают сфотографироваться, прежде чем отведать какой-нибудь напиток, которыми наполнили самовары размером поменьше.

– А какой чай у вас пользуется самым большим спросом?

– Самый хороший – тот, который очень тяжело делается: сначала он ферментируется, потом я заливаю его мёдом, потом сушу... Это Иван-чай. Чабрец, душица тоже очень хороши, но это всё зелёные чаи. А Иван-чай – чёрный. Я туда ещё малину добавляю. Получается очень вкусно.

«КОГДА ВСЕМ ХОРОШО...»: РЕКОРДЫ И ЭМОЦИИ

Говорят, что бесплатный сыр бывает только в мышеловке. Врут. Точнее, так говорят те, кто не был на Фестивале сыра в Костроме. Здесь бесплатно угощали сырной похлёбкой. Очередь за ней выстроилась немаленькая, но стоять в ней было не зазорно и не скучно, потому что двигалась она довольно быстро. Двигалась в отличие от «живых скульптур» в поварских костюмах, которые даже не моргали так долго, что,



пытаясь уловить этот момент, свою очередь за похлёбкой можно было и проморгать...

Но похлёбки хватило, как кажется, всем. В отличие от Костромской области. Точнее, от карты этого российского региона, выложенной из сыра. Карты, которая обошла-таки своими размерами карту Алтайского края, изготовленную в Барнауле в 2016 году. 4 метра 43 сантиметра в длину, 2 метра 45 сантиметров в ширину – таков теперь мировой рекорд, официально зафиксированный и внесённый в Международный реестр достижений и рекордов «Достояние нации».

Костромскую область, точнее её карту из сыра, с удовольствием скушали костромичи и гости столицы – сырной столицы России, и, увы, досталось не всем.

Но в России ещё много регионов, и попробовать на фестивале продукцию ивановских, тамбовских, смоленских, тверских и даже ямало-ненецких сыроваров никто не мешал. Подмосковных мастеров сыроварения тоже было много. Среди городов, обозначенных на палатках, – Одинцово, Луховицы, Сергиев Посад... Кстати, рекордную карту Костромской области местные сыроделы создавали совместно с мастерами из Балашихи.

Несколько обнаруженных «географических парадоксов»: «Сыры горного Алтая» делают почему-то на Тамбовщине, «Ароматы тайги» – в Московской области. А вот «Осетинские пироги», как и осетинские сыры, действительно привезли из Северной Осетии.

КУЛЬТУРНЫЙ КОД РЕГИОНА: ГАСТРОНОМИЯ КАК ИДЕНТИЧНОСТЬ

Эльнара Авакян убеждена: гастрономический фестиваль может и должен стать культурным кодом региона. Это не просто событие, это часть идентичности территории, её визитная карточка.

Жалко, что города зачастую утрачивают свои фишки: сегодня тульские пряники

можно купить не только в Туле, вологодское масло – не только в Вологде. С одной стороны, это хорошо, но с другой... Приедешь в далёкий город, хочешь что-то приобрести такое, чего твои друзья и родственники не выдывали и не пробовали, а на прилавках всё то же самое, что продаётся в соседнем с твоим домом супермаркете...

– Здесь каждый человек, каждый производитель уникален, – отвечает Эльнара Авакян. – Здесь не промышленные сыры, которые вы обычно видите на прилавках «Пятёрочки», «Перекрёстка» или «Азбуки вкуса». Они – другие. Реально другие. Это ремесленные сыры, их количество не позволяет зайти в ритейл, они не могут попасть на полки крупных магазинов. Если сравнить, например, с Францией, там можно встретить целые улицы, на которых первые этажи домов заняты маленькими кустарными лавочками с уникальными сырами. Их хозяева живут этажом выше, а внизу у них магазинчики, где они продают этот свой сыр. В Москве, да и в принципе в России, такое и представить невозможно. Роспотребнадзор такого «безобразия» не допустит. Поэтому для российских ремесленников – в самом лучшем значении этого слова – такие фестивали, как наш, – прекрасная возможность представить покупателям плоды своего труда. У тех, кто приезжает сюда, дело в руках горит! Смотришь на них и понимаешь, как непросто им живётся и трудится и как они любят своё дело.

«ГАСТРОНОМИЧЕСКАЯ ДИПЛОМАТИЯ» КАК МЯГКАЯ СИЛА

– «Гастрономическая дипломатия» – это не гедонистический каприз, это «мягкая сила», при помощи которой можно направлять турпотоки, – подчёркивает Эльнара Авакян. – Сегодня я обратила внимание, какое количество гидов – с флажками, с наушниками, с петличками – идут и рассказывают туристам про город и его историю. А тут ещё и сыры! Люди подходят,

пробуют, и тут же, смотришь, покупают. Им интересно, им вкусно. И самое главное – они улыбаются, они находят что-то новое для себя. Вот это послевкусие – не только вкусовых рецепторов, но и эмоций – для меня самая счастливая картинка.

Этот эффект работает и внутри страны. Фестиваль в Костроме стал точкой притяжения для жителей разных регионов. Кто-то приехал на поезде, кто-то на машине, кто-то на теплоходе по Волге. И каждый увёз с собой не только сыр, но и впечатления, которые заставляют возвращаться.

ГАСТРОНОМИЯ КАК ДРАЙВЕР ГОРОДСКОГО РАЗВИТИЯ

Сегодня уже недостаточно говорить о фестивалях как о праздниках. Это серьёзный экономический инструмент. По словам Эльнары Авакян, гастрономические события вносят значимый вклад в развитие экономики города, региона и страны в целом.

– Гастрономия как креативная индустрия развивается неравномерно, – говорит она. – Это не только про накормить людей. Это налоги в региональные бюджеты, туристический поток – отели, рестораны, музеи, экскурсии и так далее. Это экспортный потенциал – локальные продукты, бренды. Это сотни и тысячи рабочих мест: маркетологи, управленцы, повара, монтажники, декораторы и так далее. За счёт гастрофестов повышается интерес к внутреннему туризму, растёт интерес к локальным продуктам и к местным особенностям. По сути, гастрономия – это драйвер городского развития!

В Костроме это видно невооружённым глазом. Фестиваль собрал сыроделов не только из Костромской области, но и из Ивановской, Тамбовской, Смоленской, Тверской, Московской областей, даже из Ямало-Ненецкого автономного округа и из Белоруссии. Более 70 видов сыра: от классических «Голландского» и «Костромского» до экзотических «Дор блю», «Камамбер» и «Рокфор». Люди подходили, пробовали,

БЕСПЛАТНЫЙ
СЫР –
НЕ ТОЛЬКО
В МЫШЕЛОВКЕ!



запоминали и записывали названия, покупали то, что раньше никогда не пробовали.

– Почему это выгодно городам, в которых такие ярмарки и фестивали проводятся? – продолжает наш разговор Эльнара Авакян. – Потому что это ещё и туристические потоки, товарно-денежный обмен. Приезжают туристы, останавливаются в отелях, тратят деньги на ночлег, на питание, ходят в рестораны, видят достопримечательности, покупают сувениры... Чем больше людей приезжает, тем больше денег остаётся в городе. За счёт туристов пополняется бюджет, город богатее. В мире многие города, вообще, живут только за счёт туристов, без промышленности. А у нас эта ниша только-только начинает раскачиваться. Россия со своей природой, со своими церквями, колоколами, сырами и не только – это место, куда туристы должны литься рекой. На мой взгляд, было бы правильно, если бы наши власти вообще отменили для туристов визовый въезд в нашу страну. Чтобы больше к нам приезжало китайцев, японцев, американцев, европейцев... Чтобы они видели настоящую Россию, чтобы попробовали на вкус то, что здесь производят.

ИНТЕГРАЦИЯ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРОГРАММАМИ:

ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

Эльнара Авакян уверена: гастрономические фестивали должны стать частью государственной политики развития креативных индустрий. В рамках программы «Развитие креативных индустрий – 2030» гастрономия может и должна занять достойное место.

– В эпоху цифровых технологий организация гастрономических фестивалей трансформируется, а их сочетание с креативными индустриями позволяет расширить аудиторию, масштабировать бизнес, укрепить позиции локальных брендов, – говорит она. – Но есть и проблемы: это связано с нехваткой кадров, со сложностями с логистикой, с взаимодействием и поддержкой органов исполнительной власти на местах. Очень много барьеров, согласований, нет открытого взаимодействия между различными структурами органов власти и представителей бизнеса. Необходимо включать гастрономические фестивали в региональные стратегии развития креативных индустрий как отдельные отрасли. Гастрономический фестиваль может претендовать на культурный код региона!

В Костроме этот драйвер работает на полную мощность. Фестиваль сыра стал не просто праздником, он стал настоящим экономическим событием. Местные сыроделы получили возможность представить свою продукцию широкой аудитории, найти новых покупателей, заключить контракты. Город получил туристический поток, доходы в бюджет, новые рабочие места. Люди получили праздник и новые вкусовые ощущения.



ПО СУТИ, ГАСТРОНОМИЯ – ЭТО ДРАЙВЕР ГОРОДСКОГО РАЗВИТИЯ!

ПОСЛЕВКУСИЕ: ЧТО ОСТАЁТСЯ ПОСЛЕ ПРАЗДНИКА

Фестиваль – это прекрасно, но реализовывать свой товар предпринимателям надо ежедневно. Как? Где? К счастью, есть соцсети, есть различные службы доставки. Кто-то размещает свой товар на маркетплейсах. Но интернет может передать картинку и словесное описание, но он не передаст запах и вкус. Для этого нужны ярмарки и фестивали.

И нужны они не только производителям и покупателям. Они нужны городам. Они нужны регионам. Они нужны стране.

Фестиваль сыра в Костроме – это не просто событие. Это модель, которая может и должна тиражироваться. Это пример того, как гастрономия становится драйвером городского развития, как локальные продукты превращаются в экспортный потенциал, как кулинарные традиции становятся культурным кодом региона.

– Самое главное – люди рады, что находят что-то новое для себя, – говорит Эльнара Авакян. – Вот это послевкусие эмоций остаётся с ними надолго. Оно заставляет возвращаться в Кострому, искать на полках сыр от полюбившегося производителя, рассказывать друзьям о фестивале. Оно формирует новую культуру потребления, новое отношение к локальным продуктам, новое понимание того, что гастрономия – это не просто еда. Это культура. Это идентичность. Это экономика. Это туризм. Это будущее российских регионов.

А для Эльнары Авакян и компании «Регион» – это ещё дело жизни, в которое она вкладывает всю себя: свою память

о грузинских застольях, свою любовь к людям, свою веру в то, что производители из глубинки заслуживают того, чтобы их знали и ценили. И эта вера, кажется, работает. Семь лет фестиваля в Костроме – тому доказательство.

Компания «Регион» продолжает свою работу. В планах – новые фестивали, новые регионы, новые производители. Проект «Золотое кольцо», начатый в Ростове Великом и Ярославле, развивается. Уже этой зимой планируется серия рождественских ярмарок, где также будет широко представлена кухня народов России. «Мы поняли главное – людям очень не хватает таких живых, неформальных, душевных площадок для общения, где стираются барьеры и рождается настоящее взаимопонимание, – говорит Эльнара. – Если через гастрономию мы можем укреплять единство страны, значит мы на правильном пути».





Молочное животноводство России переживает, пожалуй, самый интересный период за последние десятилетия. По итогам 2025 года страна произвела 34,3 млн тонн молока – рекорд за 30 лет, а к 2030 году планка поднята до 38,5 млн тонн, и это на фоне снижения поголовья. Сегодня дополнительные объёмы молока зависят не только от новых коровников, но и от точности рациона, качества силоса и дисциплины управленческих решений. Кормление из статьи затрат превращается в инструмент стратегии.

Компания «РУСФИД» уже более 12 лет работает на этом рубеже – между биологией животного и экономикой хозяйства. Наши постоянные читатели хорошо знакомы с её основателем и генеральным директором Михаилом Жиленьковым: это уже не первая наша беседа. На этот раз мы говорили о том, где заканчивается продукт и начинается экспертиза, какие ошибки в кормлении стоят хозяйствам миллионов, готова ли Россия к технологическому суверенитету в кормовой отрасли и каким будет «умное хозяйство» будущего.

МИХАИЛ ЖИЛЕНКОВ, «РУСФИД»: «МЫ ОТВЕЧАЕМ НЕ ЗА МЕШОК ПРЕМИКСА, А ЗА ЛИТР МОЛОКА!»

ПРОДУКТ И ЭКСПЕРТИЗА

– Михаил Евгеньевич, с нашей весенней встречи прошло всего полгода. Что изменилось за это время на рынке и в компании?

– Рынок продолжает перестраиваться, и перестраиваться, я бы сказал, в правильную сторону. Смотрите: общий выпуск премиксов в России в 2025 году практически не изменился – около 587 тыс. тонн, а вот

выпуск премиксов для КРС вырос на 17% за год и почти на 47% за 5 лет. Это говорит о том, что молочное и мясное скотоводство стало главным драйвером спроса на грамотное, технологичное кормление. Одновременно премиксы подорожали в среднем на те же 17%. И вот здесь начинается самое интересное: когда продукт дорожает, хозяйство начинает считать. А когда хозяйство начинает считать, выигрывает тот, кто мо-

жет доказать эффект не только в рублях, но и по таким показателям, как здоровье и продуктивное долголетие.

Для «РУСФИД» этот год – год углубления экспертизы и переосмысления подходов к работе. Мы сознательно делаем ставку не на количество позиций в прайсе, а на то, чтобы каждое наше решение имело понятный протокол применения и измеримый результат на ферме. Наш девиз остаётся

прежним: «Мы занимаемся кормлением в России!» Но сегодня я бы добавил к нему: мы отвечаем за результат этого кормления, за литр молока. Именно по этому результату нас оценивают партнёры.

– В чём заключается ключевое отличие бизнес-модели «РУСФИД» от классических поставщиков кормовых добавок? Где проходит граница между «продуктом» и «экспертизой»?

– Классический поставщик отвечает за мешок: чтобы он приехал вовремя, с правильной этикеткой и сертификатом. Это важно, это базовая «гигиена» бизнеса, но сегодня этого уже недостаточно. Хозяйству не нужен мешок премикса – ему нужен литр молока, стельная корова, здоровый телёнок и понятная себестоимость. Поэтому мы работаем не с мешком, а с литром молока.

Граница между продуктом и экспертизой, на мой взгляд, проходит там, где становится ясно: одного продукта для результата недостаточно. Витамины, минералы, ферменты, пробиотики и другие продукты – всё это инструменты. Один и тот же фермент в одном хозяйстве даст прибавку, а в другом – не даст ничего, потому что там проблема не в перевариваемости крахмала, а в плохо заложённом силосе, неправильной длине резки или в том, что коровы полдня стоят у пустого кормового стола. Экспертиза – это умение увидеть, какую именно задачу надо решать, и честно сказать клиенту, если наш продукт здесь не главный.

Мы выстраиваем работу по трём уровням. Первый – базовый продукт: качественный премикс с честным составом. Второй – специализированная рецептура под конкретное стадо, конкретную группу, конкретную кормовую базу. Третий – сервис: аудит рациона, протокол внедрения, контроль результата, подбор решений, нужных именно в этой ситуации. И именно третий уровень делает первые два по-настоящему ценными.

– Сегодня рынок кормления КРС становится всё более технологичным. Как вы определяете свою роль – поставщик решений, интегратор технологий или аграрный консультант?

– Если выбирать одно определение, то, наверное, это «партнёр по эффективности». Но в реальной жизни мы совмещаем все три роли, и это не маркетинговая формулировка, а производственная необходимость.

Мы поставщик, потому что клиенту нужна стабильность: как дистрибьютор dsm-firmenich мы обеспечиваем доступ к продуктам мирового уровня, а под собственными марками «РУСФИД», «Аминопак®», Green Grass® – выпускаем комбикорма, БМВК, биологические консерванты, пробиотики и пребиотики на российских площадках. Мы интегратор, потому что ни один продукт не существует в отрыве от

технологии заготовки кормов, содержания и воспроизводства. И мы консультант, потому что наши технические специалисты – зоотехники, ветеринарные врачи, специалисты по кормлению – ездят в хозяйства, проводят первичный аудит, корректируют рационы и дают рекомендации по менеджменту.

Но главное – мы переводчики. Мы переводим язык биологии на язык экономики. Технолог говорит о крахмале, нейтрально-детергентной клетчатке (NDF) и катионно-анионном балансе рациона (DCAD), а собственник – о марже, окупаемости и рисках. Если между ними нет общего языка, самые правильные решения не будут приняты.

ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ

– Вы работаете с высокотехнологичными компонентами и ферментными решениями. Какие инновации в кормлении КРС вы считаете недооценёнными в России сегодня?

– Я бы назвал четыре направления.

Первое – ферменты в рационах жвачных. Долгое время считалось, что корове ферменты не нужны: рубец сам всё переварит. Но мировой опыт стран с развитым молочным скотоводством показывает обратное. В 2023 году мы вывели на рынок ферментный blend «Мультиспит Энзим», созданный исключительно на основе ферментов dsm-firmenich. Мы провели серию производственных опытов и видим: при правильном применении он помогает животному лучше использовать питательные вещества зерновой части рациона. Когда тонна концентратов дорожает, каждый дополнительный процент перевариваемости – это прямые деньги.

Второе – управление микробиомом. При продуктивности 10–12 тысяч литров за лактацию требования к кормлению и поддержанию здоровья особенно высоки. Витаминно-минеральные комплексы важны, но они не решают всех задач. Пробиотики, пребиотики и синбиотики помогают работать с микробиомом; для нас это перспективное направление профилактики.

Третье – качество собственных кормов. С биологическими консервантами линейки Green Grass® ежегодно закладывается более 40 млн тонн кормов в России и Беларуси. Но я убеждён, что потенциал здесь раскрыт едва ли наполовину. Каждый процент потерь сухого вещества в траншее – это недополученное молоко, которое потом пытаются «догнать» дорогими покупными концентратами. Молоко начинается в поле, и это не красивая фраза, а основа экономики молочного скотоводства.

Четвёртое, наверное, самое недооценённое направление – кормление сухостойных и новотельных коров. От того, как животное проходит переходный период, во многом зависят дальнейшая лактация, здоровье и воспроизводство. И здесь, как ни странно, решает не самый дорогой продукт, а точность и регулярный контроль.

МЫ ЗАНИМАЕМСЯ КОРМЛЕНИЕМ В РОССИИ!



*AI не заменит
зоотехника,
но хороший
зоотехник
с AI заменит
того, кто им
не пользуется.*

– Как изменился запрос аграриев: сегодня они больше ориентированы на снижение себестоимости или на максимизацию продуктивности стада?

– Я считаю, это ложный выбор. Сегодня грамотные руководители смотрят на экономическую отдачу: сколько выручки от молока остаётся на корову в день после вычета кормовых затрат. Дополнительно оценивают отношение выручки от молока к стоимости рациона.

Удешевить рацион на бумаге легко. Можно убрать дорогой компонент и сэкономить, скажем, 15 рублей на кормодне. Но если при этом корова теряет литр молока, хуже приходит в охоту и через полгода уходит в выбраковку, то эта экономия оборачивается убытком в разы больше. Дешёвый рацион и экономически обоснованный рацион – это разные вещи.

С другой стороны, максимальный удой тоже не самоцель. Если продуктивность растёт за счёт перенапряжения физиологии, падает сохранность, растут ветеринарные затраты – это рост в минус. Поэтому мы предлагаем хозяйствам считать связку: стоимость кормодня, потребление сухого вещества, эффективность использования корма, компоненты молока, воспроизводство, здоровье и в итоге – доход над стоимостью кормов.

СОПРОВОЖДЕНИЕ И ОШИБКИ УПРАВЛЕНИЯ

– Как устроена работа с клиентом на практике?

– Продать продукт и забыть о партнёре до следующей поставки – не наш метод. Сопровождение у нас начинается с поездки в хозяйство, причём менеджер едет вместе с техническим специалистом. Мы смотрим всё: кормовой стол, остатки корма, консистенцию навоза, жвачку, траншеи, воду, работу кормосмесителя, данные зоотехнического учёта и многое другое. Затем лабораторные анализы кормов, расчёт и корректировка рациона, протокол внедрения. И дальше самое главное – контроль: через две, четыре, восемь недель мы возвращаемся и сверяем план с фактом.

Цифровые инструменты для нас – помощник, но не замена присутствию. Программа посчитает рацион, но не увидит, что силос в траншее разогрелся или что коровы в дальней секции не доедают корм. Поэтому формула простая: данные плюс глаза специалиста на ферме.

– Какие управленческие ошибки в кормлении КРС вы чаще всего наблюдаете у хозяйств, даже достаточно крупных?

– Первая и главная – разрыв между рационом на бумаге и рационом в кормушке.

Специалист считает рацион по одной влажности силоса, а по факту она другая. Кормосмеситель перегружен, недогружен или неправильно настроен, компоненты вносятся на глаз, время перемешивания не соблюдается, ножи меняются не по регламенту. В итоге корова ест совсем не тот рацион, за который хозяйство заплатило.

Вторая – отсутствие обратной связи. Рацион составили и забыли. Его никто не проверяет по поедаемости, остаткам, навозу, динамике молока и здоровью. А ведь условия меняются.

Третья – недооценка собственных кормов. Хорошая рецептура не компенсирует плохой силос. Чем качественнее своя кормовая база, тем меньше хозяйство зависит от внешних цен.

Четвёртая – разрыв между технологом и руководителем. Технолог видит физиологию, руководитель – финансы. Если их не свести за одним столом, решения будут либо технически правильными, но экономически невыгодными, либо финансово понятными, но опасными для стада.

И пятая – ожидание волшебной таблетки. Хозяйства иногда ищут один продукт, который решит все проблемы. Таких продуктов не бывает. Бывает система, в которой каждый компонент рациона на своём месте.

Приведу цифры, чтобы было понятно, о каком масштабе идёт речь. Иногда одна только возможность хозяйства самостоятельно вносить концентрированную витаминно-минеральную часть и отдельно добавлять источники макроэлементов, например магниевые добавки и кормовой известняк, позволяет на поголовье 10 тысяч дойных коров экономить до 15 млн рублей в год. Это деньги, которые лежат буквально под ногами.

– Если бы у собственника молочной фермы было всего полчаса в неделю на кормление, какие показатели ему стоит контролировать лично?

– Я бы назвал пять. Первое – потребление сухого вещества на голову: это главный индикатор того, работает ли рацион. Второе – доход над стоимостью кормов на корову в день: это язык, на котором кормление разговаривает с финансами. Третье – остатки на кормовом столе и их динамика. Четвёртое – показатели новотельной группы: заболевания в первые 30 дней после отёла и выбытие. И пятое – качество закладки и выемки силоса, потому что это фундамент всей кормовой экономики на год вперёд.

За детальную настройку отвечают специалисты. Но если собственник регулярно контролирует эти пять направлений, он управляет кормлением, а не просто наблюдает за ним.

РЫНОК И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ

– Насколько сегодня российский рынок готов к импортозамещению в сегменте высокотехнологичных кормовых решений?

– Честно? Частично, скорее даже слабо. И здесь важно не выдавать желаемое за действительное. По лизину отечественные производители закрывают около 75% потребности, по метионину – около половины. А по витаминам, треонину, основным ферментам зависимость от импорта сохраняется очень высокой.

Но я бы смотрел на этот вопрос шире. Импортозамещение – это не только в товарах и технологиях, но и в головах. Мало построить завод. Нужны стабильное сырьё, производственная культура, лаборатории, кадры, доказательная база и самое сложное – доверие хозяйств. Технолог, который 15 лет работал с определённым продуктом, не поменяет его на новый только потому, что тот отечественный. Он поменяет, когда увидит результат на своём стаде.

Поэтому оптимальный путь для страны – не противопоставлять российские и международные технологии, а строить зрелую экосистему, растить свои кадры. Где мы уже сильны, как в биологических консервантах или микробиологии, смело расширять применение. Где пока слабы – выстраивать надёжные партнёрства и параллельно вкладываться в собственные компетенции. Закрыться от мира – значит рисковать отстать.

– Компания «РУСФИД» прошла через несколько кризисов и пандемию. Какие управленческие решения оказались критически важными для сохранения устойчивости бизнеса?

– Устойчивость нельзя создать в момент кризиса – она строится заранее. Для нас ключевыми стали четыре решения.

Первое – диверсификация. Когда в 2022 году остановилось ключевое направление, в которое мы вложили более 500 тысяч евро, нам помогло то, что компания отстроила уже устойчивую структуру. Мы быстро переориентировались на отечественную микробиологию и собственные продукты. С тех пор я придерживаюсь правила: бизнес не должен критически зависеть от одного поставщика, одного маршрута или одного клиента.

Второе – финансовая дисциплина. Рост выручки сам по себе ничего не гарантирует. Мы считаем доходность по каждому клиенту, продукту, каналу и региону, уже после логистики, склада, скидок и стоимости отсрочки платежа. Иногда оказывается, что крупный клиент с большим оборотом приносит меньше, чем среднее хозяйство с правильно выстроенным сервисом. Оборот – для самолюбия, маржа – для устойчивости.

Третье – отношения. В кризис ценность долгосрочных партнёрских связей возрастает многократно.

И четвёртое – команда. В нашем деле невозможно разделить коммерцию, технологию и сервис. Менеджер должен понимать зоотехнику, технолог – экономику



РУСФИД



ОБОРОТ — ДЛЯ САМО- ЛЮБИЯ, МАРЖА — ДЛЯ УСТОЙЧИ- ВОСТИ.

клиента, а руководитель – создавать среду, где решения принимаются быстро, но не импульсивно.

КАДРЫ И БУДУЩЕЕ

– Хватает ли отрасли специалистов по кормлению и что делает «РУСФИД» в этом направлении?

– Не хватает, и это, на мой взгляд, одна из самых недооценённых угроз продовольственной безопасности. Можно купить лучшую генетику, построить современный комплекс, поставить роботов, но если нет грамотного зоотехника и кормача, потенциал не раскроется.

Мы много лет развивали проект «Школа кормления РУСФИД», проводили семинары и форумы в регионах. Сегодня мы сделали акцент на индивидуальном обучении – для специалистов конкретного холдинга или предприятия, прямо на их площадке, на их коровах и их кормах. Такой формат позволяет сразу связывать знания с практическими задачами. И мы по-прежнему открыты к партнёрству в создании онлайн-школы повышения квалификации и большой агрошколы – это проекты, которые требуют консолидации ресурсов отрасли.

– Какие тренды в животноводстве в ближайшие 5 лет радикально изменят подход к кормлению и как к этому готовится «РУСФИД»?

– Я вижу пять таких трендов.

Первый – геномика. Изменения в племенном законодательстве и развитие геномной оценки дадут новый толчок отрасли. А более продуктивная генетика – это более требовательное кормление.

Второй – точное кормление по группам и даже по отдельным животным. Датчики жвачки, активности, автоматический учёт потребления корма позволяют видеть проблему раньше, чем она станет заметна глазу.

Третий – конверсия корма как главный показатель эффективности. При дорогих кормах важно не только то, сколько надоили, но и сколько молока получили с килограмма сухого вещества и какой ценой.

Четвёртый – биологизация. Для меня это ставка на профилактику, грамотное применение пробиотиков, ферментов и фитобиотиков, а также снижение потребности в лечении. При этом кормовые решения не должны подменять необходимую ветеринарную помощь.

Пятый – экономика как часть технологии. Каждое решение в кормлении будет сопровождаться расчётом окупаемости. Мы к этому готовимся: развиваем микробиологическое направление и ферменты, выстраиваем доказательную базу по каждому продукту и учим свою команду говорить с клиентом на языке маржи.

– Если смотреть шире: каким вы видите идеальное умное хозяйство будущего и какую роль в нём будет играть ваша компания?

– Умное хозяйство будущего стоит на трёх опорах: биология, данные и экономика. Биология – это фундамент: корова остаётся живым существом, и никакая цифровизация не отменит качественного корма, чистой воды, комфорта и хорошего ветеринара. Данные позволяют увидеть то, что раньше было скрыто, и действовать до того, как небольшое отклонение станет большой проблемой. А экономика связывает всё в единое целое.

Как я уже говорил в одном из наших интервью, современный животноводческий комплекс – это сложная, органически интегрированная структура, где находят применение и искусственный интеллект, и старая добрая советская плановая система. И то и другое нужно. ИИ не заменит зоотехника, но хороший зоотехник с ИИ заменит того, кто им не пользуется.

Роль «РУСФИД» в этом хозяйстве – быть проводником между технологией и результатом. Не продавцом компонентов, а партнёром, который помогает хозяйству зарабатывать больше, тратя меньше, и при этом сохранять здоровье стада. Наш второй девиз как раз об этом: «Здоровое стадо – прибыльное производство». А если совсем коротко: «Корма – здоровье – молоко».

– И традиционный личный вопрос. В прошлых беседах вы рассказывали о семейных традициях и о том, что ваши дети интересуются вашим делом. Что сегодня даёт вам силы и веру в отрасль?

– Прежде всего люди. Когда видишь, как хозяйство, с которым мы начинали работу несколько лет назад, год за годом прибавляет в продуктивности и сохранности стада, и замечаешь гордость в глазах главного зоотехника – вот это и есть лучшая обратная связь. Мы радуемся, когда наши партнёры поднимаются в отраслевых рейтингах, и знаем, что в этом есть и частица нашего труда.

И, конечно, семья. У нас с женой четверо детей, и я с радостью вижу, что биология, химия, математика по-прежнему среди их любимых предметов. В нашем роду были почвоведы, микробиологи, агрономы, инженеры – люди, которые считали честью служить своему Отечеству. Я стараюсь продолжать эту линию.

Я из тех, кто верит в нашу страну и её возможности. Агрии – это эритроциты экономики, без них организм болеет и гибнет. И я убеждён: Россия будет сильна на мировой арене ещё одним своим сектором – сельскохозяйственным. А мы в «РУСФИД» будем делать для этого всё, что в наших силах. Мы занимаемся кормлением в России и мы открыты для диалога со всеми!

Беседовала Алина Волкова



Антон Дворецкий, «Лигногумат»: «Стабильность результата – ключевой фактор эффективности современных технологий растениеводства»

Компания «Лигногумат» работает на рынке стимуляторов роста растений уже более 30 лет. За этот период специалисты убедились, что эффективность стимуляторов определяется не столько культурой, сколько правильностью технологии применения.

Сегодня перед сельхозпроизводителями стоят новые вызовы — прежде всего вопрос сохранения рентабельности в условиях меняющейся экономики и климата. В этом контексте особую значимость приобретают импортозамещение и продовольственная безопасность страны, где отечественные препараты играют ключевую роль. Инновационные подходы и высокое качество продукции позволили компании занять широкую нишу в агроиндустрии: ежегодно препараты «Лигногумат» применяются более чем на 15 млн гектаров в России и в других странах, охватывая практически все основные сельхозкультуры: зерновые, масличные, зернобобовые, картофель, овощи открытого и защищённого грунта, плодовые и ягодные насаждения и виноградники. О технологиях управления урожаем, о том, как стимуляторы роста помогают получать стабильный урожай и высокое качество, о сочетаемости препаратов с технологиями точного земледелия и важности комплексного подхода мы беседуем с руководителем агрономической службы «Лигногумат» Антоном Дворецким.

– Антон, что нового сегодня происходит в мире стимуляторов роста и как это влияет на практическую агрономию?

– Изменения происходят во многих сферах нашей жизни, и сельское хозяйство – не

исключение. В том числе в области применения стимуляторов роста. Если раньше их рассматривали преимущественно как средство для повышения урожайности, то сегодня их основная задача – обеспечить

стабильность производства в условиях возрастающего климатического стресса. Засухи, резкие перепады температур, возвратные заморозки, переувлажнение и другие неблагоприятные факторы возникают всё чаще. Поэтому современная агрономия делает акцент на повышении устойчивости растений к стрессовым воздействиям.

Ещё один важный тренд – переход от использования отдельных продуктов к комплексным технологиям питания растений. Стимуляторы роста уже не применяются изолированно: они становятся частью интегрированных схем совместно с минеральным питанием, средствами защиты растений и элементами точного земледелия. При этом всё больше внимания уделяется научно подтверждённым механизмам действия препаратов и результатам производственных испытаний, а не только лабораторным исследованиям.

В компании «Лигногумат» мы придерживаемся именно такого подхода. Наши препараты направлены не только на получение разового прироста урожайности, сколько на повышение физиологической устойчивости растений, сохранение продуктивности в стрессовых условиях и улучшение качества продукции. Именно стабильность результата становится сегодня одним из ключевых факторов эффективности современных технологий растениеводства.



– **Какие именно проблемы сельхозпроизводителей решают стимуляторы роста от «Лигногумат»: стабильность урожая, качество плодов, экономическая эффективность? И что, на ваш взгляд, важнее для аграриев?**

– Сегодня перед сельхозпроизводителями стоит сразу несколько серьёзных проблем. Это нестабильные погодные условия, дефицит влаги, усиление стрессовых факторов, рост стоимости материально-технических ресурсов, но при этом остаётся необходимость получать продукцию высокого качества при сохранении рентабельности производства. Поэтому современное растениеводство требует решений, которые работают сразу по нескольким направлениям.

Препараты «Лигногумат» действуют комплексно: они помогают растениям легче переносить стрессовые воздействия, активизируют физиологические процессы, способствуют более эффективному усвоению элементов питания и повышают реализацию генетического потенциала культуры. В результате хозяйства получают не только прибавку урожайности, но и более качественную продукцию с улучшением таких показателей, как содержание белка, клейковины, сахаров, окраски плодов, товарности и лёжкости – в зависимости от культуры.

Если говорить о нуждах аграриев, для большинства из них наиболее ценным становится именно стабильность результата. В определённые годы высокий потенциал урожайности ограничивается не технологией, а погодными условиями, поэтому задача современных стимуляторов роста – не столько добиться рекордных показателей в благоприятный сезон, сколько максимально сохранить урожай и его качество в стрессовых условиях. Именно это обеспечивает экономическую устойчивость хозяйства и предсказуемость финансового результата.

При этом важно понимать, что стимуляторы роста не заменяют систему минерального питания или средства защиты растений. Наибольшую эффективность они демонстрируют как элемент комплексной технологии выращивания, усиливая отдачу от остальных агротехнических мероприятий.

– **Как именно работают удобрения в различных климатических зонах и как подобрать стимулятор под конкретную культуру и условия, где они окажут наибольший эффект?**

– Эффективность стимуляторов роста во многом определяется тем, какие стрессовые факторы испытывает растение в конкретный период развития. Засуха, переувлажнение, возвратные заморозки, высокие температуры, гербицидный стресс, дефицит элементов питания – все эти условия снижают физиологическую активность

культуры и ограничивают реализацию её потенциала. Именно в таких ситуациях применение стимуляторов роста позволяет поддержать обменные процессы, сохранить активность фотосинтеза и ускорить восстановление растений. Это особенно важно для зон рискованного земледелия, к которым относится большая часть территории страны: здесь наши препараты становятся ключевым инструментом стабилизации урожая в условиях нестабильного климата и частых стрессов.

При выборе препарата важно учитывать не только культуру, но и фазу её развития, задачи обработки и технологию выращивания.

В компании «Лигногумат» мы всегда рекомендуем рассматривать стимуляторы роста как элемент конкретной технологии выращивания. Универсального решения, одинаково эффективного для всех хозяйств, не существует. Поэтому подбор схемы применения должен учитывать культуру, особенности региона, погодные условия сезона, состояние растений и задачи, которые стоят перед агрономом. Именно такой индивидуальный подход позволяет получить максимальный экономический эффект.

Наш практический опыт, накопленный в различных регионах России и странах ближнего зарубежья, показывает, что при грамотном включении препаратов в технологию выращивания положительный эффект достигается практически на всех основных сельскохозяйственных культурах: зерновых, технических, овощных, плодовых и ягодных. При этом наиболее заметные результаты обычно наблюдаются именно в годы с повышенной стрессовой нагрузкой, когда поддержка физиологических процессов становится одним из ключевых факторов формирования урожая.

«СЧИТАЙТЕ НЕ ПРИБАВКУ В КИЛОГРАММАХ, А ПРИБАВКУ В РУБЛЯХ С ГЕКТАРА».

– **Какой экономический эффект дают стимуляторы роста: окупаемость, снижение затрат на воду и удобрения, увеличение стоимости продукции?**

– Мы привыкли, что экономическую эффективность удобрений и стимуляторов измеряют прибавкой урожайности в центнерах с гектара. Но сегодня этого недостаточно. Гораздо правильнее оценивать два источника дохода.

Первый – это сохранённый урожай. В стрессовый сезон обработка помогает не потерять то, что уже заложено природой. Это страховка, которая окупается уже тем, что вы избежали убытков.

Второй, и часто более весомый, – это работа с качеством. Когда мы повышаем содержание белка и клейковины у зерновых, масличность у рапса и подсолнечника, сахаристость и окрас у плодовых, лёжкость и товарность у картофеля, мы создаём продукт, за который рынок готов платить больше. Переработчики и торговые сети ищут именно такое сырьё и такую продукцию. Они готовы давать надбавку к цене, потому что это экономит им издержки или даёт конкурентное преимущество.

Кроме того, улучшение лёжкости и транспортабельности напрямую сокращает потери при хранении и доставке – это ещё одна скрытая экономия, которую редко замечают при подсчётах.

Поэтому мы всегда говорим: считайте не прибавку в килограммах, а прибавку в рублях с гектара. Сохранили урожай –





Именно поэтому мы всегда говорим, что стимуляторы роста – это не разовая обработка, а инструмент управления физиологическим состоянием растений. Когда препарат применяется системно и, самое важное, комплексно, в нужные фазы развития, он помогает культуре легче переносить стресс, эффективнее использовать элементы питания и формировать более стабильный урожай высокого качества.

– Расскажите об одном-двух конкретных кейсах агропредприятий, где «Лигногумат» помог стабилизировать урожай и повысить качество.

– За годы работы у нас накопились сотни производственных опытов на разных культурах и в самых разных условиях выращивания, поэтому выделить один результат непросто. Расскажу о нескольких показательных случаях.

Совместно с НИИ «Магарач» мы проводили исследования на винограде, яблоне и персике. Применение «Лигногумата» повысило урожайность яблони на 24,7%, персика – на 20%, а также улучшило содержание сахаров и сухих веществ и товарные качества плодов. Отдельно отмечу рост содержания хлорофилла в листьях как прямое свидетельство более активного фотосинтеза.

Не менее выраженный эффект получен и на овощных культурах открытого грунта. В опытах ФГБНУ «ПАФНЦ РАН» в Астраханской области «Лигногумат» дал прибавку урожайности баклажана сорта Матросик на 18%, а урожайность картофеля сорта Венета выросла на 36%. Похожие результаты подтвердились и в защищенном грунте, что открывает препарату дорогу в самые разные технологии выращивания овощей.

Хорошие результаты видим и по другим культурам. В картофелеводстве партнёры отмечают не только прибавку урожайности, но и качество клубней. Они выравниваются по размеру, лучше хранятся и охотнее принимаются переработчиками. На винограде в производственных опытах растёт масса грозди, лучше вызревает лоза и увеличивается выход стандартной продукции. Особенно заметно это при включении препарата в полноценную систему питания на орошении.

Все эти данные говорят об одном. Эффект «Лигногумата» не привязан к одной культуре или технологии, он подтверждён на плодовых, овощных и других сельскохозяйственных культурах, в открытом и защищённом грунте.

И здесь важно подчеркнуть наш подход. Мы не работаем по принципу «продали и забыли». Перед внедрением новой технологии закладываем вместе с хозяйством производственные опыты, оцениваем агрономический и экономический эффект и только затем рекомендуем масштабирование на все площади. После вне-

хорошо. Сделали его качественнее – ещё лучше, потому что это прямая надбавка к цене. Стимулятор роста – это не просто защита, это способ заработать больше с того же поля.

– Есть ли какие-то риски, связанные с внедрением стимуляторов роста (ценовая волатильность, регуляторные ограничения, вариативность результатов)?

– Как и любой агротехнологический инструмент, стимуляторы роста требуют грамотного применения. Наиболее распространённое заблуждение заключается в ожидании одинакового результата независимо от погодных условий, уровня агротехники или состояния посевов. На практике эффективность препаратов всегда зависит от комплекса факторов: обеспеченности растений питанием и влагой, фазы развития культуры, соблюдения регламентов применения и общего уровня технологии выращивания.

Важно понимать, что стимуляторы роста не способны компенсировать серьёзные нарушения агротехнологии. Если растение испытывает критический дефицит элементов питания, сильно поражено болезнями или вредителями либо находится в условиях экстремального стресса, препарат не заменит полноценную систему защиты и питания. Его задача – поддерживать физиологические процессы растения и помочь ему максимально реализовать имеющийся потенциал.

Что касается регуляторных ограничений, сегодня рынок стимуляторов в России развивается достаточно активно. Препараты компании «Лигногумат» зарегистрированы в установленном порядке и применяются в соответствии с действующим законодательством. Для сельхозпроизводителя гораздо важнее соблюдать рекомендации производителя по срокам, нормам расхода и совместимости с другими препаратами.

Если говорить об экономических рисках, они, как правило, связаны не с самим использованием стимуляторов роста, а с их неправильным позиционированием. Мы всегда подчёркиваем: это не «чудо-препарат», который способен решить все проблемы хозяйства. Наибольшую эффективность «Лигногумат» демонстрирует как элемент комплексной технологии выращивания, где каждый агроприём усиливает действие другого. Именно такой подход позволяет получать стабильный и прогнозируемый результат в различных почвенно-климатических условиях.

– Можете привести примеры наиболее эффективных способов применения стимуляторов: опрыскивание листьев, обработка семян, корней и т.д.?

– За годы работы мы пришли к выводу, что наибольший эффект даёт не какой-то один способ применения, а правильно выстроенная система сопровождения культуры на протяжении всего сезона. Именно поэтому препараты «Лигногумат» используются на разных этапах технологии выращивания: для предпосевной обработки семян, листовых обработок в период вегетации, а также при фертигации через системы капельного орошения – в зависимости от культуры и применяемой технологии.

Например, для зерновых культур мы рекомендуем начинать с обработки семян. Это позволяет получить более дружные всходы, ускорить развитие корневой системы и повысить устойчивость молодых растений к неблагоприятным условиям. Затем препарат применяется по вегетации – в фазу кущения, выхода в трубку или флагового листа, когда растение формирует будущий урожай и особо чувствительно к стрессовым факторам.

Для плодовых культур и винограда наиболее эффективной показала себя система нескольких листовых обработок в течение сезона.

дрения хозяйство получает консультацию регионального специалиста и поддержку агрономической службы. Это позволяет принимать решения на основе реальных результатов конкретного хозяйства, а не рекламных обещаний.

– «Лигногумат» также выпускает инновационную кормовую добавку для оптимизации рациона и повышения показателей сохранности и продуктивности цыплят-бройлеров и кур-несушек. Можете рассказать о её преимуществах подробнее?

– Да, это одно из направлений, которое мы активно развиваем в последние годы. Наш опыт работы с природными гуминовыми веществами показал, что они обладают высоким потенциалом не только в растениеводстве, но и в животноводстве.

Кормовая добавка «Лигногумат-КД» разработана для птицеводства и обладает свойствами пробиотика. Её применение способствует поддержанию здоровья кишечника, улучшению усвоения питательных веществ, повышению сохранности поголовья и продуктивности птицы. При этом продукт совместим с другими компонентами рационов и ветеринарными препаратами, что позволяет легко интегрировать его в существующие технологии кормления.

Сегодня мы рассматриваем это направление как логичное продолжение нашей философии: использование природных биологически активных веществ для повышения эффективности сельскохозяйственного производства как в растениеводстве, так и в животноводстве.

«СОХРАНИЛИ УРОЖАЙ – ХОРОШО. СДЕЛАЛИ ЕГО КАЧЕСТВЕННЕЕ – ЕЩЁ ЛУЧШЕ, ПОТОМУ ЧТО ЭТО ПРЯМАЯ НАДБАВКА К ЦЕНЕ».

– У вас имеется собственный R&D-департамент. Какие новые направления исследований в области стимуляторов роста обещают прорыв в ближайшем будущем?

– Современные стимуляторы роста уже давно перестали быть просто источником гуминовых веществ. Сегодня основные исследования направлены на то, чтобы глубже понять физиологию растений и научиться максимально эффективно управлять их реакцией на стрессовые факторы.

В нашем R&D-департаменте мы уделяем большое внимание изучению механизмов действия гуминовых и фульвокислот, их влиянию на фотосинтез, развитие корневой системы, усвоение элементов питания и взаимодействие с почвенной микро-

биотой. Отдельное направление – поиск оптимальных комбинаций биологически активных компонентов, позволяющих усиливать действие друг друга и получать более стабильный результат в различных условиях выращивания.

Ещё один перспективный вектор – разработка специализированных решений для конкретных культур и технологий, а также адаптация препаратов к системам точного земледелия. Мы уверены, что будущее рынка – не за универсальными препаратами, а за научно обоснованными технологиями сопровождения каждой культуры с учётом конкретных условий производства.

– Как вы оцениваете роль «Лигногумат» не только в импортозамещении, но и в развитии экспорта российских агротехнологий?

– Для нас важно не только замещать импортные препараты эффективным отечественным продуктом, но и демонстрировать его конкурентоспособность на мировом рынке. Благодаря поддержке Российского экспортного центра мы активно наращиваем поставки за рубеж: работаем со всеми странами СНГ, а также с Турцией, Индией, Сербией, Алжиром, ОАЭ и другими государствами. Полученные награды в области экспорта подтверждают высокое качество и востребованность наших решений за пределами России.

– Вы регулярно принимаете участие в различных научно-практических мероприятиях агрообщества, в том числе за рубежом. Насколько для вас важны такие просветительские инициативы?

– Для нашей компании участие в научных конференциях, отраслевых форумах, днях поля и семинарах – это не только инструмент продвижения продукции, но и возможность профессионального обмена опытом.

Сельское хозяйство развивается очень быстро. Появляются новые технологии, меняются климатические условия, совер-

шенствуются подходы к выращиванию культур. Именно поэтому важно постоянно обсуждать результаты исследований, обмениваться практическим опытом с учёными, агрономами и производителями из разных регионов и стран.

Кроме того, мы убеждены, что современный агроном должен принимать решения на основе научных данных и производственных испытаний. Поэтому значительную часть нашей работы занимает проведение совместных опытов с научными учреждениями, аграрными вузами и сельхозпредприятиями. Мы активно взаимодействуем с ведущими научными центрами – МГУ имени М.В. Ломоносова, Агрофизическим научно-исследовательским институтом, РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, участвуем в работе Международного гуминового общества и входим в профессиональные ассоциации отрасли. Именно такой подход позволяет объективно оценивать эффективность технологий и постоянно совершенствовать наши продукты.

– Что бы вы посоветовали начинающим агрономам?

– Прежде всего не бояться новых технологий, но оценивать их профессионально и объективно. Любое решение должно опираться не на рекламные обещания, а на научные данные, производственные испытания и собственный опыт хозяйства.

Мы всегда рекомендуем начинать с демонстрационных участков. Это позволяет увидеть результат в конкретных почвенно-климатических условиях, сравнить варианты технологии и оценить экономическую эффективность применения препаратов именно для своего хозяйства.

Второй важный совет – внимательно наблюдать за растениями. Современная агрономия – это работа с физиологией культуры. Чем лучше специалист понимает потребности растений в разные периоды развития, тем более эффективно он сможет использовать инструменты управления урожаем, включая стимуляторы роста.





«МЫ СТРОИМ
ЛУЧШУЮ ФЕРМУ
В РОССИИ»:
как родился бренд
«Кукморчанка»
и экосистема доверия
вокруг него

Стелла Халикова-Брундукова – удивительно энергичный и целеустремлённый человек. В прошлом успешный создатель и руководитель бизнесов в сфере туризма, она ведёт активную общественную и благотворительную деятельность, одновременно являясь заботливой женой и любящей матерью четверых детей.

А несколько лет назад Стелла неожиданно для себя решила заняться сельским хозяйством. Амбициозность и любовь к работе позволили создать с нуля одну из лучших молочных ферм в Татарстане, а возможно, и в России.

Сейчас агрокомплекс насчитывает около 2000 голов, но его владелица не намерена останавливаться на достигнутом. О честолюбивых планах на будущее, новых подходах к ведению сельхозбизнеса и о том, что интуиция и настойчивость порой значат больше, чем традиции и правила, читайте в нашем материале.



Стелла Миндаровна ХАЛИКОВА-БРУНДУКОВА

- ИНВЕСТОР, ВЛАДЕЛИЦА АГРОКОМПЛЕКСА «КУКМОРЧАНКА»
- УЧРЕДИТЕЛЬ АССОЦИАЦИИ ЖЕНСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ПРИ ДУХОВНОМ УПРАВЛЕНИИ МУСУЛЬМАН РФ
- БЛАГОТВОРИТЕЛЬ
- ЗАМУЖЕМ, МАМА ЧЕТЫРЁХ ДЕТЕЙ





«ЭФФЕКТИВНАЯ ФЕРМА СЕГОДНЯ – ЭТО ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПОСТОЯННАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ, ГЛУБОКОЕ ПОНИМАНИЕ ВЕТЕРИНАРИИ И НЕПРЕРЫВНЫЕ ИННОВАЦИИ».

В 2020 году в кабинете министра сельского хозяйства Республики Татарстан сидела девушка, с которой разговор про коров никак не клеился. Ухоженная москвичка в статусе потенциального инвестора, без опыта в АПК, без понимания, чем силос отличается от сенажа. Летом 2026-го они встретились снова. Теперь напротив министра была владелица предприятия с поголовьем около 2000 коров, ежесуточным надоем более 50 тонн и репутацией, которую в отрасли называют безупречной. «Я не поверил в вас тогда», – признался он. А она решила.

РАЙОН, КОТОРЫЙ ВЫБРАЛ ЕЁ В ОТВЕТ

До Татарстана Халикова-Брундукова объездила несколько регионов и встречалась с главами субъектов, подыскивая, куда приземлить инвестиции. Вопрос решился в Кукморском районе Татарстана, на встрече с главой Сергеем Димитриевым. «Невербально считывалось, что он действительно заинтересован в развитии подшефного района», – вспоминает она. Ощущение, что можно быть спокойной, оказалось весомее презентаций.

Дальше начался период, который она описывает коротко: всё пришлось изучать самой. Слушать экспертов, вникать в детали, принимать решения, иногда интуитивно, потому что предлагаемые схемы не вписывались в картинку, которая уже сложилась у неё в голове.

«ПРИДЁТСЯ ЖИТЬ В КОРОВНИКЕ»... И ПОЧЕМУ ОНА ОТКАЗАЛАСЬ

Её предупреждали все: готовьтесь жить в коровнике. Экономика предприятий, которые она рассматривала для входа,



подтверждала худшее: почти все были перекредитованы, владельцы по уши в «операционке». На фермах, куда она ездила изучать процесс, стояли по шиколотку в продуктах жизнедеятельности коров. Было непонятно, как в таких условиях вообще работают люди.

Решение, которое она сама называет затмением, звучало так: строить своё и по своим правилам.

Стоя в белых кроссовках посреди поля, где уже шла стройка, кандидату на должность управляющего она сказала: «Мы строим лучшую ферму в Татарстане, а может быть, и в России. Вы готовы?» Он решился. Пять лет спустя ферма работает не так, как принято в отрасли.

СТАВКА НА ДОВЕРИЕ ВМЕСТО ТОТАЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

Команда собрана из молодых и амбициозных. Формула простая: делай, как придумал, только неси ответственность за результат. Там, где на многих предприятиях инициативу срезают на корню, здесь её поощряют.

При этом иерархия жёсткая. Когда сотрудники приходили с жалобами напрямую к владелице, она выслушивала, но возвращала вопрос управляющему: если он так решил, значит, это в рамках стратегии.

Сотрудников старой закалки на ферме нет принципиально. «Проще обучить человека из другой сферы, чем тратить нервы на перевоспитание под свои требования», – формулирует Халикова-Брундукова.

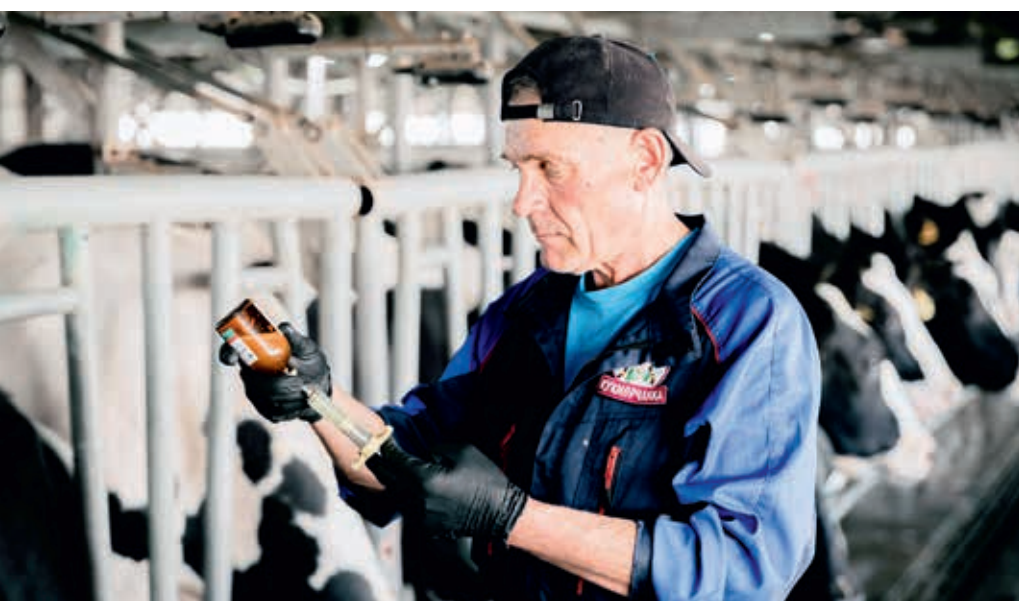
ЭКОСИСТЕМА ИЗ МЕЛОЧЕЙ

Её связка выглядит так: забота о сотруднике, который заботится о животных.

Началось с кофемашины. Сначала к ней подходил только управляющий, потом к зерновому кофе привыкли все. Сам факт её наличия – сигнал, что человек важен руководству. В свободном доступе обеды, чай, кофе, печенье, конфеты. Есть комната отдыха с диваном, где можно посидеть или вздремнуть. Владелица признаётся: иногда она делает это сама, приезжая на ферму.

Решать многие вопросы помогает система из более чем 60 видеокamer: прове-





рить производство можно в любое время суток, хоть ночью, если проснулась.

На Новый год 17 сотрудникам до 30 лет подарили айфоны. Тех, кто работает долго и результативно, отправляют в санатории. К праздникам собирают продуктовые наборы, чтобы семья дома гордилась: труд человека ценят. В местном ДК устраивают концерты с приглашёнными артистами.

Новички иногда уходят, жалуясь на высокие требования, а потом возвращаются: лучший соцпакет, зарплаты, чистота, внятный управленческий состав.

БРЕНД ВМЕСТО ООО

Предприятие могло бы называться «Спецтрансмолоко». Вместо этого появилась «Кукморчанка».

Логика двойная: сотрудник должен ощущать причастность к чему-то значимому... и это просто красиво. Кукморский район называют столицей молока Татарстана – здесь самые большие надои, поэтому привязка к местности оказалась естественной.

КАДРЫ, КОТОРЫХ ЕЩЁ НЕТ

Главный вызов предприятия она формулирует на десятилетие вперёд: сегодня сотрудники есть, а что будет, когда вся молодёжь уедет в города?

Ответ реализуется физически. Совместно с администрацией Кукморского района построено 12 домов для молодых специалистов-сельхозработников, которые сдадут «под ключ», – остаётся только купить мебель под себя. Со школами района создают сельскохозяйственные классы, на каникулах школьники приходят на подработку. Им важно увидеть, что сельское хозяйство автоматизировано, красиво и прибыльно, что не обязательно ехать в город, биться за должности и брать ипотеку, когда можно жить в комфорте без стресса мегаполиса.

СТАВКА НА АНАЛИТИКУ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Эффективная ферма сегодня – это не только дисциплина и соцпакет. Это высокие технологии, постоянная автоматизация, глубокое понимание ветеринарии и непрерывные инновации.

Сейчас на предприятии внедряют два проекта на основе искусственного интеллекта. Главный ожидаемый эффект – переход от лечения уже заболевших животных к превентивной заботе об их состоянии, когда проблема снимается до того, как становится неприятностью.

Прошлый год стал проверкой этого подхода на практике: участились заболевания копыт у коров. Вместо стандартного лечения симптомов на ферме собрали биоматериал и отправили в НИИ. Там обнаружили конкретный возбудителя и разработали вакцину под этот штамм.

«Мы не просто лечим, мы выясняем, почему это происходит, и закрываем при-

чину», – в эту логику укладывается вся стратегия предприятия: от кофемашины до вакцины.

ПОЧЕМУ ИМЕННО МОЛОКО

Момент входа был идеальным: высокая закупочная стоимость молока и субсидии, благодаря которым все 5 лет предприятие реинвестирует и масштабируется. Без господдержки в виде грантов, субсидий и адекватной цены на молоко в этой сфере не выжить, говорит Стелла прямо.

Сейчас рынок на её стороне. По данным Milknews на сентябрь 2026 года, молочная продуктивность коров в России выросла на 2,9%, производство товарного молока прибавило 0,5%, а индекс RMCI на 3 сентября достиг 197,0%, прибавив 6,2%. При ключевой ставке ЦБ в 14% годовых, сохранённой 11 сентября, цена входа в отрасль для новых игроков остаётся высокой – и это работает в пользу тех, кто уже построился и не перекредитован.

Предприятие продолжает строить и идёт к 3000 голов. В стадии реализации несколько идей, которых в Татарстане ещё не было.

«Как запустим, будет повод записать интервью ещё раз. Мы заинтересованы в партнёрстве с заводами-переработчиками, которым нужно качественное молоко с конкретными показателями», – подводит итог владелица «Кукморчанки».



«ДЕЛАЙ, КАК ПРИДУМАЛ,
ТОЛЬКО НЕСИ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ЗА РЕЗУЛЬТАТ».



ОЛЬГА ЯСТРЕБОВА:

«НАША ЦЕЛЬ – СДЕЛАТЬ “АРГОЛ” СИНОНИМОМ НАДЁЖНОСТИ, ЭКСПЕРТИЗЫ И ИННОВАЦИЙ»



Группа компаний «Аргол» – это надёжный партнёр, предлагающий комплексные решения для уверенного развития бизнеса клиентов. Эксперты компании тщательно изучают рынок, выявляя самые востребованные тренды и предлагая широчайший спектр натуральных ингредиентов для здорового питания, которые не только преобразуют вкус продуктов, но и многократно увеличивают их пользу.

Своей миссией «Аргол» видит развитие пищевой промышленности России через поставку качественных ингредиентов, внедрение инноваций и обеспечение высочайшего уровня сервиса. В интервью нашему изданию генеральный директор Группы компаний «Аргол» Ольга Ястребова рассказала о том, как организация не только смогла адаптироваться к быстро меняющимся реалиям рынка, но и укрепить свои позиции, о создании уникальной корпоративной культуры, где сотрудники остаются верны компании десятилетиями, а также поделилась стратегическими планами, направленными на дальнейший рост и процветание.

– **Ольга Леонидовна, за последнее время рынок торговли претерпевает серьёзные изменения. Как вы адаптировали бизнес-модель компании «Аргол» к новым реалиям – логистика, цифровизация, взаимодействие с онлайн-торговлей?**

– Рынок – это живой организм, он постоянно претерпевает изменения. Недостаточно просто плыть по течению, нужно предвидеть возможные риски и уметь приспособиться к ним. Мы не просто адаптируемся, мы стараемся быть на шаг впереди, всегда имея несколько вариантов, чтобы в случае изменения ситуации быстро переключиться.

У нас разработана целая сеть логистических маршрутов для каждого продукта. Активно применяем искусственный интеллект, который помогает нам анализировать данные и принимать взвешенные решения. А вот с онлайн-торговлей, признаюсь, не сложилось. Мы пробовали, но пока это направление не приносит ожидаемой отдачи. Сейчас решили сделать ещё одну попытку – похоже, в нашем случае онлайн лишь рассеивает фокус и снижает общую эффективность.

Сейчас мы делаем упор на развитие партнёрской сети. Наш многолетний опыт показывает, что личное общение и доверительные отношения с партнёрами – это то, что действительно работает.

– **«Аргол» работает с широким ассортиментом товаров и клиентов. Есть ли направление, которое неожиданно стало драйвером роста за последний год? И как вы решили развивать его?**

– Курс на импортозамещение, взятый многими крупнейшими компаниями российской пищевой промышленности, открыл для нас новую страницу. Мы активно заключаем контракты с отечественными производителями сырья. Зачастую компании, преуспевая в производстве, испытывают трудности со сбытом. Чтобы успешно продвигать сырьё, необходимо не только досконально знать его характеристики и особенности производства, но и глубоко понимать технологические процессы клиента, уметь взвешенно оценивать сильные и слабые стороны продукта, предостеречь от возможных рисков. Это требует высокой квалификации и широты знаний.

К сожалению, не всегда в регионах расположения заводов можно найти специалистов такого уровня, поэтому они обращаются к нам. Мы готовы вывести на российский рынок практически любой продукт при одном условии: он должен соответствовать нашим высоким стандартам качества.

– **Как вам удалось сформировать корпоративную культуру, где сотрудники вовлечены в развитие компании, особенно на складе, в логистике и в торговых подразделениях? И какие механизмы мотивации вы применяете?**

– Корпоративная культура идёт от руководителя, поэтому не найти двух абсолютно

идентичных компаний. Каждый лидер создаёт свой мир, отражённый в его компании. Даже продавая один и тот же товар, компании могут кардинально отличаться, привлекая совершенно разных клиентов.

В «Аргол» рост происходит органично, мы не спешим. Взяв нового сотрудника, мы даём ему время на укоренение, на адаптацию, прежде чем примем следующего. Люди остаются с нами десятилетиями, и мы действительно становимся единым организмом. Конечно, это имеет свои плюсы и минусы.



Если кто-то переживает трудности, ему даже не нужно говорить об этом – остальные чувствуют это на расстоянии, соперничают. Поэтому каждый из нас несёт ответственность за атмосферу в компании. Как однажды заметил наш бизнес-тренер: «У вас узкий вход и широкий выход».

Что касается склада и логистики, мы предпочитаем аутсорсинг. Для них мы – важные клиенты, с которыми они выстраивают взаимовыгодные партнёрские отношения, естественно, мы требуем неукоснительного соблюдения всех договорных обязательств.

В торговых подразделениях мы делаем ставку на индивидуальный подход и долгосрочные отношения с клиентами. Главное – не просто продать товар, а стать для клиента надёжным партнёром, который понимает его потребности и готов предложить оптимальное решение. Мы всячески приветствуем инициативу и креативность, поощряем сотрудников, предлагающих новые идеи и подходы к работе.

– **Руководитель компании торгового профиля – это часто управление рисками поставок, спроса, возвратов. Какой риск в компании «Аргол» в последнее время был самым неожиданным и как вы с ним справились?**

– В «Арголе» маршрут поставок проложен регламентами: у нас прописано, как действовать в случае возникновения пре-

тензий. Мы регулярно следим за рынком и стараемся уловить тенденции, предвидеть любые перемены.

Самым неожиданным риском, с которым столкнулась компания «Аргол» в последнее время, стало резкое изменение потребительских предпочтений. Продукт, который ранее пользовался стабильным спросом, внезапно утратил свою популярность. Это было связано с появлением на рынке нового поколения товаров, обладающих улучшенными характеристиками и более привлекательной ценой. Или же появлялись конкуренты с более привлекательным предложением. Но так как за 20 лет работы на рынке мы пережили много сложностей, какие-то алгоритмы уже нами наработаны.

– **Ольга Леонидовна, можете привести случай, когда личное вмешательство вас как генерального директора изменило ход переговоров с крупным партнёром, и это решение стало переломным в развитии сделки или клиента?**

– Хотя у нас работает профессиональная команда, бывают моменты, когда переговоры заходят в тупик. Тогда, чувствуя необходимость в новом импульсе, я, безусловно, подключаюсь. Но затем всё снова возвращается в ведение команды. Не всегда сотрудникам удаётся донести до клиента суть выгоды, убедить его в необходимости приобретения того или иного продукта, причём выгоды именно для него, а не для нас.

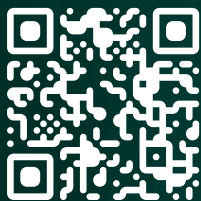
– **Что в ваших стратегических планах: расширение регионального присутствия, выход в новые сегменты рынка или запуск собственного бренда? Какое направление вы считаете приоритетным и почему?**

– Безусловно, стратегическое развитие – это непрерывный процесс. Если остановишься, тут же покатишься вниз. В приоритете на ближайшую перспективу – обеспечение доступности ингредиентов для энтерального питания и специализированных смесей, необходимых для восстановления пациентов после операций.

К сожалению, отечественные производители пока не в состоянии полностью удовлетворить потребность российского рынка в данном виде продукции. В этой связи мы высоко ценим государственную поддержку, направленную на стимулирование развития российских компаний, специализирующихся на производстве специального питания.

В перспективе мы видим себя не просто дистрибьютором сырья, а полноценным технологическим партнёром для наших клиентов, помогающим им создавать новые, качественные и востребованные продукты. Наша цель – сделать «Аргол» синонимом надёжности, экспертизы и инноваций в сфере поставок сырья для пищевой промышленности.

Беседовала Алина Волкова



**KAZAN
DIGITAL
WEEK**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ

«KAZAN DIGITAL WEEK 2026»



29-31 ОКТЯБРЯ



Реклама

Реклама. Рекламодатель АССОЦИАЦИЯ СЦР
ИНН 1655420431, Erid: 2VSb5wCMURx





13-15
ОКТАБРЯ
2026

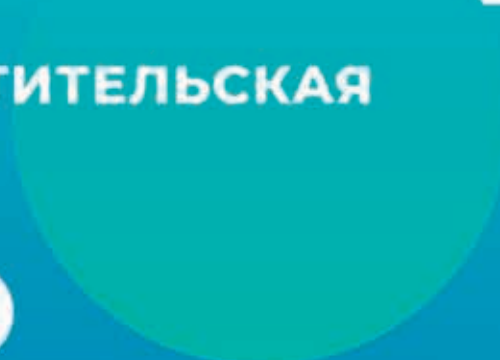
XIV ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ ЗДОРОВЬЯ

**КОНГРЕССНАЯ
ПРОГРАММА**

**ВЫСТАВКА ДОСТИЖЕНИЙ
МЕДИЦИНСКОЙ ИНДУСТРИИ**

**НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ
ПРОГРАММА**

**МЕДИКО-ПРОСВЕТИТЕЛЬСКАЯ
ПРОГРАММА**

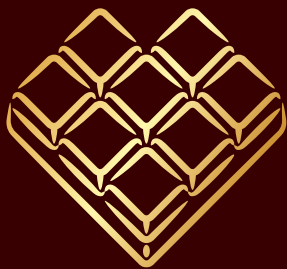


Реклама

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
ПЕТЕРБУРГСКОЕ ШОССЕ, 64/1
EXPOFORUM

12+





Libertad

ТОРГОВЫЙ ДОМ
ШОКОЛАДА



WWW.DOMCHOCO.RU



Московская область, г. Химки,
микрорайон Клязьма-Старбеево,
квартал Вашутино, вл. 29А

+7 (495) 575-34-00
+ 8 (916) 987-20-75

Реклама. Рекламодатель ООО «Торговый Дом Шоколада» ИНН 5047189826. Erid: 2VSb5zBogvN

Реклама