

40/373
сентябрь 2026

Сергей Ватажицын,
«Вайландт Электроник»:
«МЫ БЕРЁМ НА СЕБЯ ВЕСЬ
ПУТЬ ЦЕЛИКОМ – ОТ РАЗБОРА
ТОГО, ЧТО ТРЕБУЕТ ЗАКОН,
ДО РАБОТАЮЩЕЙ ЛИНИИ»

ВЭД БЕЗ ГРАНИЦ

Внеэкономическая деятельность «под ключ»

Полный комплекс услуг

- Высокая скорость международных платежей
- Широкая корреспондентская сеть
- Аккредитивы и банковские гарантии для международных сделок
- Валютный контроль и конверсионные операции
- Расчетно-кассовое обслуживание в рублях и иностранных валютах
- Консультации эксперта по ВЭД и валютному законодательству



Запланируйте встречу с персональным экспертом по ВЭД!

8 800 250 40 50

ibam.ru

«Банк «МБА-МОСКВА» ООО, 123022, г. Москва, ул. Рочдельская, д. 14, стр. 1, ОГРН 1027739877857 от 25.12.2002 года.
Генеральная лицензия Банка России № 3395 от 30.01.2012 года.

Реклама.

6+



БАНК МБА-МОСКВА

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 Сергеевна Суворовская

Редактор номера: Екатерина Золотарева

Дизайн/вёрстка: Александр Лобов

Дирекция развития и PR: Алена Штукарева

Журналисты: Алина Волкова,

Вячеслав Колесников, Алексей Сокольский

Фото: Андрей Волков, Роман Новиков

<https://mcx.gov.ru/>, <https://www.magnific.com>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электровзводская, 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 RBG.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции и издателя: 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. Регистрационный номер

средства массовой информации ПИ № ФС77-70487

от 25 июля 2017.

RBG № 40/373 сентябрь 2026

Подписано в печать: 04.09.2026

Дата выхода в свет: 14.09.2026

Тираж: 15 000. 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: Ekaterina Zolotareva

Designer: Alexandr Lobov

Directorate for Development and PR:

Alyona Shtukareva

Journalists: Alina Volkova,

Vyacheslav Kolesnikov, Alexey Sokolsky

Photo: Andrey Volkov, Roman Novikov,

<https://mcx.gov.ru/>, <https://www.magnific.com>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Elektrovzvodskaya, 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 № 40/373 September 2026

Signed to the press: 04.09.2026

Date of issue: 14.09.2026

Edition: 15 000 copies. Open price.

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНО

4 ОКСАНА ЛУТ:
ГЛАВНЫЙ РЕЗЕРВ СЕГОДНЯ – ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

10 БОРИС ЛИСТОВ:
АГРОСЕКТОР ПОКАЗЫВАЕТ ФУНДАМЕНТАЛЬНУЮ
УСТОЙЧИВОСТЬ

12 ПИЩЕВОЙ РЫНОК РАСТЕТ ТАМ, ГДЕ ТЕХНИЧЕСКИ ВОЗМОЖЕН
ФОРМАТ «ГОТОВО К УПОТРЕБЛЕНИЮ»

16 НОВОСТИ WORLDFOOD MOSCOW-2026

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

18 СЕРГЕЙ ВАТАЖИЦЫН, «ВАЙЛАНДТ ЭЛЕКТРОНИК»:
«МЫ БЕРЁМ НА СЕБЯ ВЕСЬ ПУТЬ ЦЕЛИКОМ – ОТ РАЗБОРА ТОГО,
ЧТО ТРЕБУЕТ ЗАКОН, ДО РАБОТАЮЩЕЙ ЛИНИИ»

ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: ТОЧКИ РОСТА

28 «СКАЖИТЕ: «СЫ-Ы-ЫР...»

32 МИХАИЛ БОДУХИН, «ФОРТФУД»:
«РАСПРОСТРАНЕНО МНЕНИЕ, ЧТО «РАНЬШЕ БЫЛО ЛУЧШЕ»,
НО ЭТО ПРОСТО НОСТАЛЬГИЯ»

38 ИРИНА ИВАЩЕНКО:
«НАША ГЛАВНАЯ СИЛА – ЭТО ТВОРЧЕСКИЙ ПОРЫВ,
ВОПЛОЩЁННЫЙ В КАЖДОЙ КОНФЕТЕ!»

42 НИКОЛАЙ ЛОГАЧЁВ:
«ПРИХОДИТ ВРЕМЯ РУССКОЙ ГОРГОНЗОЛЫ»



RBG



АЛЕКСАНДР ДВОЙНЫХ,

председатель комитета Совета Федерации по аграрно-продовольственной политике и природопользованию:

«Сегодня стратегическим приоритетом для России остаётся надёжное обеспечение граждан качественными и доступными продуктами питания, а также последовательное укрепление позиций отечественных производителей как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Комитет Совета Федерации по аграрно-продовольственной политике и природопользованию ведёт работу над законодательными решениями, направленными на поддержку аграрного сектора, стимулирование деловой активности и создание благоприятных условий для роста всего продовольственного комплекса страны.

Международная выставка WorldFood Moscow, будучи одним из ведущих мероприятий отрасли, вносит весомый вклад в поддержку отечественного агропромышленного комплекса. Важно, что в 2026 году в выставке планируется участие более 1100 компаний и 26 000 посетителей из 30 стран и 60 регионов России. Мероприятие сопровождается насыщенной деловой программой, а на его площадке производители продуктов питания и напитков, представители предприятий оптовой и розничной торговли, общественного питания взаимодействуют с партнёрами и поставщиками, имеют возможность ознакомиться с новациями и трендами рынка. Желаю всем участникам, гостям и организаторам Международной выставки WorldFood Moscow продуктивных переговоров, интересного общения и уверенного движения к поставленным целям».

**ВЛАДИМИР КАШИН,**

*председатель комитета Государственной
Думы по аграрным вопросам, академик РАН:*

«Развивая фермерские хозяйства, семейные фермы, личные подсобные хозяйства и сельскохозяйственные кооперативы, мы решаем задачи устойчивого производства молока и мяса, восстанавливаем рыночные и кооперационные механизмы, а также создаём дополнительные рабочие места и укрепляем продовольственную безопасность страны.

В текущих условиях отраслевые выставки, проводимые в России, приобретают особую значимость для развития молочной и пищевой промышленности. На протяжении более 30 лет WorldFood Moscow предоставляет фермерам и производителям возможность ознакомиться с передовыми отечественными и международными образцами продукции, наладить деловые контакты и открыть новые направления сотрудничества.

Особое место сегодня занимают цифровизация агропроизводства и поддержка молодёжи: внедрение цифровых решений для учёта и управления хозяйствами, а также программы обучения и сопровождения молодых фермеров ускоряют модернизацию сектора и повышают его конкурентоспособность.

Уверен, что 35-я WorldFood Moscow внесёт весомый вклад в комплексное развитие и модернизацию сельского хозяйства, повышение качества и конкурентоспособности отечественной продукции. Комитет Государственной Думы по аграрным вопросам желает участникам выставки плодотворной работы, обмена опытом и успешного масштабирования лучших практик».

Россия обеспечивает себя основными продуктами питания, а по ряду ключевых позиций: от зерна до растительных масел – существенно превышает показатели Доктрины продовольственной безопасности. Об этом рассказала министр сельского хозяйства Оксана Лут. По её словам, российский экспорт продолжает адаптироваться к геополитическим изменениям: даже после перестройки логистики на фоне конфликта в Персидском заливе поставки не прерывались. Также глава Минсельхоза рассказала о развитии биржевых механизмов и стимулах для привлечения участников рынка к торгам.

Оксана Лут: «ГЛАВНЫЙ РЕЗЕРВ СЕГОДНЯ – ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ»

- **«ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЙ РЫНОК ОЧЕНЬ ЧУВСТВИТЕЛЕН К ЛЮБЫМ КРУПНЫМ ПОТЯСАНИЯМ»**

– Насколько успешно в России выполняются целевые показатели Доктрины продовольственной безопасности по ключевым продуктам – зерну, мясу, молоку и овощам? Какова динамика?

– Для нас внутренний рынок – это базовый приоритет. Страна должна быть надёжно обеспечена продовольствием. Сегодня по большинству направлений мы выполняем показатели Доктрины продовольственной безопасности, а по ряду позиций существенно их превышаем. Например, зерном мы обеспечиваем себя почти на 170%, рыбой – на 122,8%, а мясом и мясопродуктами – на 101,7%. Уровень самообеспеченности растительным маслом почти в 2,5 раза выше внутренних потребностей. В прошлом году мы также превысили целевой показатель доктрины по картофелю и вплотную подошли к целевому значению по овощам.

То есть наш рынок более чем обеспечен. Всё это результат комплексного развития отрасли: инвестиций, модернизации, роста эффективности предприятий, повышения производительности труда и множества других аспектов. Потому что продовольственная безопасность – это не просто достаточный объём продукции в моменте. Это устойчивая система, которая выдерживает непогоду, санкции, логистические сбои и при этом гарантированно

обеспечивает необходимые продукты питания для человека.

По сути, нам осталось достичь целевых значений по молоку и фруктам, мы приближаемся к ним с каждым годом. Здесь нужно понимать, что это направления с длинным производственным циклом. Например, в молочном животноводстве нельзя резко, за один сезон, нарастить производство. Нужно строить фермы, работать с генетикой, кормами, технологиями содержания. Поэтому здесь мы двигаемся последовательно.

При этом в основе продовольственной безопасности сегодня не только продукты питания, но и собственные технологии, семена, генетика, эффективные ветпрепараты, сельхозтехника. То есть всё то, что позволяет нам не зависеть от внешних поставок и спокойно проходить любые внешние ограничения.

**«ЭКСПОРТ
АГРОТЕХНОЛОГИЙ
В 2025 ГОДУ ВЫРОС
ПРИМЕРНО НА ТРЕТЬ –
ДО \$16 МЛРД».**

– **Всемирная продовольственная программа ООН, в которой активно участвует и наша страна, предупредила: в этом году**

более 360 млн людей могут остаться без достаточного количества еды, а ещё десяткам миллионов грозит голод. Основные причины – рост цен на продовольствие и порушенная логистика из-за конфликта на Ближнем Востоке. Насколько эти опасения обоснованы?

– Такие риски нельзя игнорировать. Продовольственный рынок очень чувствителен к любым крупным потрясениям. Даже если физически продукции в мире достаточно, вопрос в том, сможет ли она быстро, безопасно и по приемлемой цене дойти до тех, кому она нужна. Когда меняются маршруты, растут издержки, усложняются расчёты, это сразу отражается и на цене, и на доступности продовольствия.

Конфликт на Ближнем Востоке действительно потребовал перестройки логистики. Но наши поставки в регион не остановились. Российские компании адаптировались, нашли альтернативные маршруты и продолжают работать. Более того, в этом году наш экспорт в страны Ближнего Востока растёт: на 15% в стоимостном выражении и почти на треть в физическом. При необходимости мы готовы и дальше расширять поставки.

Подчеркну, что Россия остаётся надёжным поставщиком не только такой базовой продукции, как зерно, но и растительных масел, мясомолочных продуктов, рыбы, кондитерских изделий, детского питания и многих других товаров.

Отдельно скажу про гуманитарную работу. Когда речь идёт о странах, где людям



действительно не хватает продовольствия, для нас это вопрос моральной ответственности. Россия – один из крупнейших экспортёров зерна в мире, и мы понимаем, что за каждой нашей гуманитарной поставкой стоит судьба конкретных семей, для которых хлеб и базовые продукты – это вопрос выживания. Поэтому по поручению Президента мы продолжаем помогать тем, кто оказался в наиболее сложной ситуации: направляем пшеницу, удобрения, поддерживаем партнёров там, где это особенно необходимо.

Кроме того, для ряда стран сегодня мы становимся поставщиком не только продукции АПК, но и готовых решений для повышения эффективности сельского хозяйства и самостоятельного обеспечения продбеза. Экспорт агротехнологий в прошлом году вырос примерно на треть – до \$16 млрд. В первую очередь это минеральные удобрения, по поставкам которых мы сохраняем мировое лидерство. Сегодня их покупают более 100 стран на всех континентах. Также растёт экспорт средств защиты растений, семян, генетического материала, вакцин, продуктов биотеха. Отдельное направление – аграрное образование в наших вузах, которое становится всё более востребованным среди иностранных студентов.

То есть мы уже начинаем конкурировать не только на продовольственном рынке, но и в области технологий, знаний и компетенций.

- **«НАМ ВАЖНО ПРЕДЛАГАТЬ НАШ ТОВАР ПО ЛУЧШЕЙ ЦЕНЕ»**

– По данным ФТС, в прошлом году экспорт продукции АПК сократился на 4,1%.

Почему это произошло и удастся ли изменить ситуацию, увеличив поставки в страны Азии, Африки и Ближнего Востока?

– Экспорт продукции АПК в прошлом году составил \$41,6 млрд, что действительно несколько ниже показателя 2024 года. Но тут важно правильно понимать природу этого снижения. Речь не о потере рынков или потенциала отрасли. Единственная причина – сокращение поставок нашей ключевой позиции, зерна, урожай которого в позапрошлом году был ниже, чем в 2023-м.

«АЗИЯ, АФРИКА И БЛИЖНИЙ ВОСТОК ОСТАЮТСЯ ДЛЯ НАС КЛЮЧЕВЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ, И ПОТЕНЦИАЛ ТАМ БОЛЬШОЙ».

При этом экспорт продукции глубокой переработки в прошлом году у нас вырос на 12%. Это очень важные изменения в структуре поставок, которые позволяют сохранять добавленную стоимость в нашей стране.

Азия, Африка и Ближний Восток, конечно, остаются для нас ключевыми направлениями, и потенциал там большой: растёт население, меняется структура потребления, увеличивается спрос на качественные продукты питания. Но, конечно, и конку-

ренция на этих рынках очень плотная. И здесь нам критически важно предлагать наш товар по лучшей цене. Если высокое качество российской продукции – это общепризнанный факт, то по цене, к сожалению, мы не всегда проходим. Понятно, что есть история с курсовыми колебаниями, но базово, на уровне производства, мы должны быть эффективнее и дешевле наших конкурентов.

Кроме того, задача бизнеса – более точно работать с конкретными рынками: понимать потребительские предпочтения, особенности и требования стран, уделять внимание упаковке и продвижению. Хороший товар – тот, который знает своего покупателя.

Отмечу также, что мы стараемся применять разные экспортные стратегии для разных групп товаров. Показательный пример здесь – экспорт сахара. Традиционно наше собственное производство покрывает не только внутреннюю потребность, но и потребность зарубежных партнёров. В прошлом году крупнейшие российские производители сформировали общий план экспорта сахара за пределы Евразийского экономического союза, который мы со своей стороны согласовали. Соответственно, у каждого участника там был свой объём. Реализация этого механизма позволила обеспечить стабилизацию цен не только на внутреннем, но и на внешних рынках.

Сейчас мы прорабатываем возможность создания таких консорциумов и в других отраслях, в первую очередь с высокой концентрацией производителей. Параллельно разговариваем с нашими коллегами из Белоруссии по применению этой практики в отношении молочной продукции.



– Не так давно на встрече с президентом Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой биржи вы обсуждали возможности использования этой площадки в АПК, в том числе для торговли сельхозпродукцией, минеральными удобрениями и другими товарами. Какие биржевые инструменты появятся для сельхозпроизводителей в ближайшее время и как они помогут отрасли?

– Биржа – это часть большой инфраструктуры рынка: производство, логистика, расчёты, цена. Если мы к 2030 году ставим задачу выйти на 170 млн т зерна и экспортировать до 80 млн т, нам нужны современные и удобные каналы взаимодействия между производителем, покупателем, экспортёром и финансовыми организациями. Первое, что даёт биржа, – понятный ценовой ориентир. Крупные участники рынка, как правило, хорошо чувствуют конъюнктуру. А вот небольшому или среднему сельхозпроизводителю часто сложнее понять справедливую цену на его продукцию. Биржевой индикатор как раз помогает это увидеть на основе реальных сделок.

Второе – прозрачные расчёты. Рынок меняется, усиливается прослеживаемость, с 1 сентября заработает регулирование по электронным транспортным накладным. И биржа здесь хорошо встраивается в эту логику: товар, логистика, документы, расчёт

– всё должно быть в одном цивилизованном контуре.

Третье – управление рисками. Производитель часто продаёт зерно сразу после уборки не потому, что это лучшая цена, а потому, что ему нужны оборотные средства: закрыть кредиты, рассчитаться по обязательствам, готовиться к новому сезону. Биржевые и производные инструменты в перспективе должны дать возможность не продавать «с колёс» в самый невыгодный момент, а фиксировать цену, привлекать ликвидность и страховать от резких колебаний рынка.

По зерну такая инфраструктура уже есть. В январе на Национальной товарной бирже были запущены спот-торги пшеницей на базисе СРТ Новороссийск, в апреле – на базисе Ростов–Азов. Это расширяет географию торгов и делает ценовые индикаторы более репрезентативными.

В проработке у нас совместно с биржей и другие базисы. Например, для развития биржевой торговли зерном из регионов Поволжья прорабатываем базисы на Каспии, в том числе с учётом речной логистики. Также сейчас с участниками рынка занимаемся определением перспективных базисов, где есть мощности для накопления – в первую очередь это, конечно, линейные элеваторы. Это позволит обеспечить внутренних потребителей, а также даст возможность формировать партии для последующего предложения экспортёрам.

Пока производители к биржевым инструментам ещё не привыкли, и здесь нельзя просто заявить: «С завтрашнего дня все идём на биржу». Мы против того, чтобы загонять туда рынок административно. Наша задача – сделать этот механизм удобным, чтобы участники сами видели в нём выгоду. Для этого прорабатываем стимулы. Уже действует приоритет для железнодорожных перевозок зерна, приобретённого на организованных торгах. Обсуждаем возможность дисконта к экспортной пошлине.

Отдельный вопрос – скорость расчётов. Для многих производителей это даже важнее цены: если продавец понимает, что деньги придут быстро и без лишних сложностей, мотивация пользоваться биржей будет совсем другой. Поэтому прорабатываем, чтобы оплата проходила в день поставки, а также возможность авансировать сельхозпроизводителя до момента фактического получения продукции.

Следующий уровень – развитие биржевых механизмов для международной торговли, включая биржу БРИКС, инициатива по созданию которой сейчас прорабатывается. Для наших стран это возможность формировать собственные ценовые индикаторы, снижать зависимость от внешних площадок и различных манипуляций с ценой, предлагать партнёрам прозрачные и выгодные правила торговли.





• **«ЦЕНА – ЭТО НЕ ТЕРМОСТАТ, КОТОРЫЙ МОЖНО ПРОСТО ПЕРЕКЛЮЧИТЬ В НУЖНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ»**

– Какие у Минсельхоза есть механизмы для сдерживания необоснованного роста цен на основные продукты питания? И как часто вам приходится их применять?

– Цена – это не термостат, который можно просто переключить в нужное положение. Это итог постоянных изменений стоимости по всей цепочке: энергия, зарплата, логистика, упаковка, кредиты, сырьё. Нам не так часто приходится сталкиваться именно с необоснованным повышением цен. Как правило, такие процессы имеют под собой абсолютно понятные причины, связанные с ростом себестоимости.

Здесь самый важный вопрос – баланс. Для потребителя продовольствие, конечно, должно быть доступным, и это в том числе заложено в Доктрину продбезопасности. Но при этом производитель не может работать себе в убыток. Если экономика производства ломается, через какое-то время это неизбежно бьёт по рынку: снижаются инвестиции, сокращается предложение, а в итоге возникает риск дефицита или нового скачка цен. Поэтому просто административно «прижать» цену – это не решение. На коротком отрезке может показаться, что мера сработала, но вдолгую можно получить обратный эффект.

Мы работаем прежде всего с балансом спроса и предложения. Постоянно мониторим ситуацию по ключевым видам продовольствия: производство, запасы, сезонность, импорт, экспорт, себестоимость,

логистика. Если видим риски, используем точечные инструменты – квоты, демпферные механизмы, экспортные пошлины, тарифные льготы на ввоз отдельных товаров. Главная задача – не зажать рынок, а донстроить его там, где возникают перекосы. Лучше заранее увидеть проблему и аккуратно её сгладить, чем потом тушить пожар.

«ВАЖНЕЙШАЯ ЗАДАЧА – РАБОТА НАД СНИЖЕНИЕМ СЕБЕСТОИМОСТИ И ПОВЫШЕНИЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА».

Очень важна предсказуемость внутри самой цепочки от производителя до полки. Здесь мы поддерживаем долгосрочные контракты между производителями и торговыми сетями. Для поставщика это возможность понимать, какой объём и на каких условиях он сможет поставить, планировать своё производство, закупку компонентов, логистику. Для сетей это стабильные поставки и снижение зависимости от краткосрочных колебаний рынка. А для потребителя – более ровная динамика розничных цен.

Ну и, конечно, важнейшая задача – работа над снижением себестоимости и

повышением производительности труда. Это как раз то, о чём мы сейчас постоянно говорим. Если предприятие точнее использует ресурсы, сокращает издержки и снижает потери, оно может сохранять нормальную экономику для себя и более доступную цену для потребителя. Вот это и есть правильный баланс.

• **«ВИНО ПРОДАЁТСЯ ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ: К РЕГИОНУ, К ПРОИЗВОДИТЕЛЮ, К КАЧЕСТВУ»**

– В этом году российское вино получило высшую награду на конкурсе TERRAVINO в Израиле – Grand Champion International. А помимо неё – ещё 42: 11 double gold, 19 золотых и 11 серебряных медалей. Как изменилось качество наших вин за последние годы и как участие в таких конкурсах помогает их продвижению?

– Вино продаётся через доверие: к региону, к производителю, к качеству. И международные конкурсы помогают это доверие формировать. Мы все видим, как за последние годы изменилось отношение к российскому вину. Ещё недавно нам приходилось доказывать даже внутри страны, что оно может быть качественным, интересным, конкурентным. Сегодня этот этап во многом уже пройден: наши вина предлагают в хороших ресторанах, они получают профессиональные оценки, становятся частью гастрономического туризма. Сейчас похожий путь начинается на внешних рынках. TERRAVINO – хороший пример. Благодаря участию российских вин в этом конкурсе в прошлом году была



поставлена первая партия нашего игристого в Израиль.

Основа для роста как на внутреннем, так и на внешнем рынке у нас есть: в стране работает около 300 виноделен разных форматов – от небольших семейных до крупных, активно развивается энотуризм, который тоже работает на узнаваемость. Кроме того, у нас растёт производство винограда. В прошлом году мы перешагнули планку в 950 тыс. тонн, что стало рекордом за всю современную историю страны. При этом аграрии продолжают ежегодно закладывать минимум 5 тыс. га новых виноградников, что, конечно, создаёт хорошую базу для дальнейшего развития отрасли.

– Насколько эффективно реализуется программа комплексного развития сельских территорий? Есть ли реальные результаты, касающиеся улучшения инфраструктуры и качества жизни на селе?

– Результаты есть. Назову только несколько цифр: с 2020 года госпрограмма позволила построить и отремонтировать 6 тыс. социальных объектов, улучшить жилищные условия 200 тыс. семей, благоустроить свыше 14,5 тыс. общественных пространств, повысить транспортную доступность более чем 500 населённых пунктов. За каждой такой цифрой – реальные изменения, которые чувствуют люди: ребёнок пошёл в современную школу, молодая семья получила новое жильё, в

посёлке появились нормальная дорога, ФАП, спортплощадка и Дом культуры. Это не абстрактная инфраструктура, это повседневная жизнь человека.

Главный показатель для нас – хотят ли люди жить в этом месте, работать, растить детей и связывать с ним своё будущее. Очень важно, что наша программа именно комплексная. Нельзя построить один объект и сказать, что территория изменилась. Если есть работа, но нет жилья, человек не останется. Если есть школа, но нет медицины, это тоже проблема. Поэтому мы смотрим на сельскую территорию как на живую систему, где все ключевые аспекты должны развиваться вместе.

Именно поэтому сейчас мы перешли к логике сельских агломераций и «опорников». Определили примерно полторы тысячи таких территорий, к которым прилагают более 114 тыс. населённых пунктов. Объективно невозможно в каждом небольшом селе разместить всю инфраструктуру. Но это не значит, что человек должен быть отрезан от возможностей. Наша задача – создавать сильные точки притяжения для близлежащих территорий и связывать их с малыми населёнными пунктами – транспортом, дорогами, социальными маршрутами, интернетом. Тогда даже небольшое село становится частью единого пространства, где у людей есть все возможности для комфортной жизни и успешного развития.

В целом с учётом текущего года мероприятия госпрограммы охватят уже около 20 млн человек – это почти 40% жителей сельских территорий и малых городов. И для нас это не просто цифра в отчёте. Это люди, которые с большей вероятностью останутся на своей малой родине.

Для АПК это принципиально, потому что невозможно развивать отрасль без людей, которые живут рядом с производством и видят там своё будущее.

• «НАМ НУЖНО ПОЛУЧАТЬ БОЛЬШЕ С КАЖДОГО ГЕКТАРА, С КАЖДОЙ ФЕРМЫ, С КАЖДОГО ВЛОЖЕННОГО РУБЛЯ»

– Какие ключевые задачи стоят перед отраслью на ближайшие 3–5 лет? Каких целевых показателей планируется достичь?

– Главная задача на ближайшие годы – выйти на новый уровень развития. Как я уже сказала, мы надёжно обеспечиваем себя продовольствием по ключевым направлениям.

Следующий этап – производить не просто больше, а эффективнее: с меньшей себестоимостью, на собственной технологической базе и с более высокой добавленной стоимостью.

К 2030 году Президент поставил перед нашей отраслью цель увеличить произ-

водство продукции АПК не менее чем на четверть и нарастить экспорт в 1,5 раза. Но расти только за счёт новых площадей или увеличения поголовья уже невозможно. Поэтому главный резерв сегодня – производительность. Если говорить проще, нам нужно получать больше с каждого гектара, с каждой фермы, с каждой единицы техники, с каждого вложенного рубля. А для этого нужны технологии.

С прошлого года мы реализуем национальный проект «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности». Он направлен на создание собственной технологической базы для АПК – от селекции и генетики до ветпрепаратов, кормовых и пищевых добавок, техники и оборудования. Дополнительно мы запустили три больших научно-технологических проекта: агротехнологический, животноводческий и биотехнологический. Они работают на общую цель. В растениеводстве нам нужно ускорение в селекции: не просто создавать новые сорта и гибриды, а быстрее доводить их до промышленного семеноводства. Потому что аграрию важен не научный результат сам по себе, а понятный эффект – урожайность, устойчивость к болезням и вредителям, качество. В животноводстве

логика такая же: расти нужно не за счёт увеличения поголовья, а за счёт продуктивности, которая обеспечивается генетикой, кормлением, условиями содержания, точным управлением стадом и другими факторами.

«МЫ СМОТРИМ НА СЕЛЬСКУЮ ТЕРРИТОРИЮ КАК НА ЖИВУЮ СИСТЕМУ, ГДЕ ВСЕ КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ДОЛЖНЫ РАЗВИВАТЬСЯ ВМЕСТЕ».

Отдельно – биотехнологии и цифровизация. Нам нужны собственные ферменты, аминокислоты, закваски, кормовые добавки, ветпрепараты – всё, без чего современный АПК не может быть технологически независимым. А «цифра» должна забирать на себя рутину: мониторинг, документы,

контроль, сбор данных, повторяющиеся операции. Человек не должен тратить время на монотонную работу, которую может делать система. Его задача – принимать решения.

Всё это требует специалистов нового поколения. Потому что если мы говорим о геномной селекции, биотехнологиях, беспилотниках, цифровом мониторинге, точном земледелии, значит, в отрасли должны быть люди, которые умеют с этим работать. Поэтому кадровый вопрос сегодня – это часть технологического развития АПК. Для этого мы пересобираем всю цепочку подготовки и выстраиваем сквозную систему, начиная со школы.

Если коротко, в ближайшие 3–5 лет мы ожидаем, что АПК выйдет на новую ступень. Этап, где мы будем гнаться не за гектаром, а за эффективностью каждого гектара, не за численностью поголовья, а за отдачей с каждого животного.

Будущее продовольственной безопасности – это не только наличие продукта на полке. Это способность страны самой создавать технологии, выпускать конкурентную продукцию и уверенно работать на внутреннем и глобальном рынках.



Борис ЛИСТОВ:

«Агросектор показывает фундаментальную устойчивость»



С начала 2026 года российский экспорт продукции агропромышленного комплекса (АПК) достиг \$16 млрд, увеличившись на 22,5% год к году. В 2025 году объём поставок составил \$41,6 млрд. Это стало возможно за счёт резкого роста производства, не последнюю роль в котором сыграла господдержка. О том, на что будут направлены меры в дальнейшем и почему российским аграриям стоит задуматься о выходе на рынок капитала, рассказал председатель правления АО «Россельхозбанк» (РСХБ) Борис Листов.

– В 2025 году экспорт продукции АПК превысил \$40 млрд, а ещё 20 лет назад страна зависела от импорта. Как удалось переломить ситуацию?

– В первую очередь за счёт мер по защите внутреннего рынка и масштабной господдержки, в том числе через отраслевой банк. В начале 2000-х мы замещали импорт, и это требовало прямых субсидий. К 2015–2017 годам отрасль вышла на самокупаемость по многим направлениям. Сегодня мы не просто выполняем Доктрину продовольственной безопасности, но и выступаем одним из крупнейших поставщиков продовольствия в мире. За последние 10 леткратно выросло производство, например, по пшенице в 2,2 раза, по кукурузе – в 4,8, по рапсу – более чем в 8 раз. У нас 9% мировой пашни и полный цикл производства удобрений. Это не героика, это результат длинной инвестиционной стратегии и партнёрства государства с бизнесом.

– Сейчас господдержка по-прежнему необходима? Маржинальность многих аграриев и так высокая.

– Это только на первый взгляд. АПК – социально ориентированная отрасль. Льготное кредитование нужно для роста объёмов производства. Есть поручение Президента России: с 2021 по 2030 год увеличить объём сельхозпроизводства на 25%. Сейчас идёт вторая волна импортозамещения, развитие селекции и генетики. Без плеча государства развивать это всё невозможно. Мы не изобретаем велосипед,

льготное кредитование и прямые субсидии – мировая норма.

Согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) по 54 странам, господдержка составляет в среднем 12,9% доходов сельского хозяйства. Общая сумма поддержки в 2021–2023 годах составляла \$842 млрд в год, 80% этой суммы приходилось на Китай, Индию, ЕС и США. Во многих странах стимулирование инноваций со стороны государства рассматривается как основной инструмент перезапуска роста производительности АПК. Господдержка агросектора должна сохраняться.

– Ключевая ставка долго держится на высоком уровне. Агросектор легко это переносит?

– Сказать «легко переносит» было бы лукавством. Агросектор показывает фундаментальную устойчивость, отрасль растёт в 4 раза быстрее ВВП. Его совокупная выручка – почти 18 трлн руб. в год, это сопоставимо со строительством или электроэнергетикой. Оборот розничного рынка продовольствия достигает 30 трлн руб. в год. Но высокая ставка бьёт по инвестиционному развитию и маржинальности – это факт. За прошлый год доля прибыльных организаций в АПК снизилась на 2,4 процентного пункта, до 76,9%. А фактическая рентабельность сельхозпредприятий опустилась в среднем на 5%.

– В этом смысле ситуация в АПК мало отличается от промышленности: высо-

кая ставка не позволяет запускать новые проекты.

– Верно, снижение ключевой ставки здесь играет решающую роль. Наш прогноз: к концу 2026 года ставка будет на уровне 12%. Инфляция замедляется. 12% – это тот порог, за которым начнётся возрождение инвестиционной активности.

– Ситуация в Ормузском проливе – для российского агроэкспорта окно возможностей или новые риски?

– Из-за ситуации в Ормузском проливе следует ждать роста мировых цен на продовольствие, повышения спроса на российское зерно и минеральные удобрения. Как раз поэтому сегодня, в текущей геополитике, стимулировать экономическую активность в АПК критически важно. Не только для нас, но и для глобальной продовольственной безопасности. Россия долгие годы поставляла продовольствие своим партнёрам, в том числе в страны Персидского залива. И, конечно, наши аграрии продолжают оставаться для своих клиентов надёжным контрагентом. А вот в некоторых крупных странах стоит ожидать нехватки минеральных удобрений и, соответственно, снижения урожайности.

– Сейчас много разговоров о товарной биржевой торговле, вы поддерживаете развитие этого направления?

– Биржевая торговля – ещё один инструмент развития экспортного и внутреннего рынка. Похожий путь в России

уже проходила нефтегазовая отрасль. В мире этот механизм давно используется. В США через биржу проходит более 50% зерна, в ЕС – практически весь объём, в Аргентине – треть. Россия – ведущий экспортёр пшеницы, обеспечивающий 20% мирового рынка. Но внутри страны через биржу у нас продаётся меньше 1% зерна.

Торги обеспечивают прозрачность ценообразования, стандартизацию сделок и поставок. Их развитие даст ценовые индикаторы, повысит доверие к компаниям. Это, в свою очередь, позволит им выйти на рынки капитала, здесь начинается следующий этап развития агросектора. Я поддерживаю поэтапный переход на биржевую торговлю зерном. Реально создать организованный рынок за 5 лет. Выиграют все: фермеры получают рыночные цены, а экспортёры – качество и скорость консолидации партий.

– Какой сейчас уровень капитализации агросектора?

– Отрасль стремительно прошла огромный путь: от колхозов до технологичных предприятий. Агросектор объективно созрел для привлечения финансирования через публичный рынок капитала. Пока доля публичных компаний в его выручке – всего 5%, хотя вклад отрасли в экономику страны существенный. Для сравнения: доля публичных компаний в выручке у металлургов – 39%, у электроэнергетиков – 60%. Понимаете разницу? АПК – это экономика триллионов, которая до сих пор не стала

полноценным рынком для инвесторов. На мой взгляд, это огромная возможность. Речь не о маленьком секторе, который должен вырасти, а о большой отрасли, которая раскроет свой потенциал.

– С чего компаниям следует начинать?

– С долгового рынка, с облигаций. Это самый естественный инструмент выхода на публичный рынок, который позволит привлекать дополнительное финансирование у широкого круга инвесторов. Следующий этап – IPO. Сейчас объём облигаций АПК около 181 млрд руб. при кредитном портфеле более 5,6 трлн руб. Получается, доля облигаций около 0,5%. АПК вместе со смежными отраслями – 867 млрд руб., и даже это всего 3% от общего объёма рынка корпоративных облигаций в обращении. Но темпы набраны. Рост рынка облигаций АПК за последний год почти в 3 раза опережает рост рынка корпоративных облигаций и составляет 50%. Здесь появляются новые качественные эмитенты. Если раньше речь главным образом шла о крупнейших компаниях в сферах удобрений, ретейла, птицеводства, то в последний год к ним добавились производители и переработчики молока, мяса, вина. Это существенно расширило выбор инструментов для инвесторов. А объём размещённых облигаций за год превысил 90 млрд руб.

– Какую роль в этом процессе играет РСХБ?

– Мы становимся инфраструктурой – платформой выхода отрасли на публичный рынок. За 25 лет РСХБ инвестировал в АПК более 19 трлн руб. Мы знаем отрасль изнутри. Понимаем риски, экономику компаний, точки роста. Если раньше мы соединяли отрасль с государственным капиталом, сегодня всё больше соединяем её с частными инвестициями. Почти все размещения в АПК проходят с участием РСХБ. Мы сопровождаем компании на всех этапах: от получения рейтинга, подготовки документации до раскрытия информации, размещения и работы с инвесторами. Фактически мы создаём инфраструктуру, в которой агросектор становится привлекательным инвестиционным активом.

– Рассматриваете собственный выход на IPO?

– Да, конечно. И мы уже заложили подготовку к IPO в стратегии развития банка до конца 2030 года. Она утверждена наблюдательным советом РСХБ. Для успешного выхода должны сыграть два фактора: нужна рыночная конъюнктура и длительный положительный трек-рекорд финансовой эффективности. Этим мы и занимаемся. В 2025 году чистая прибыль РСХБ составила 50,1 млрд руб. – это лучший результат за всю историю банка. Рентабельность собственного капитала увеличилась с 13,2 до 14,5%. Качество кредитного портфеля – одно из лучших в банковском секторе.





Пищевая промышленность – один из немногих секторов, который принято считать устойчивым по определению. Люди едят всегда. Производство внутри страны превышает импорт в 10–30 раз по большинству категорий. Рост в рублях есть почти везде.

Но за этой картиной скрывается другая. Внутри отрасли – десятки рынков с принципиально разной судьбой. Кондитерские изделия: рублёвый объём вырос на 57% за 4 года, но в тоннах рынок упал на 6,9%. Коньяк: производство сократилось на 21% за год – крупнейший спад за 5 лет. Жареный кофе: производство выросло на 11%, отечественные обжарщики вытеснили импорт в 3,4 раза.

Руководитель или собственник, который смотрит на пищевую промышленность как на точку роста, видит сводные цифры. Они не говорят ничего о том, что происходит на конкретном рынке. Тимур Абдулов, генеральный директор TEBIZ GROUP – аналитической компании по товарным рынкам России, разбирает, что реально происходит в пищевой отрасли, где есть движение и где лучше не рисковать.

Пищевой рынок растёт там, где технически возможен формат «ГОТОВО К УПОТРЕБЛЕНИЮ»

ТРИ ЛОВУШКИ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Первая: рост в рублях – не рост рынка. Большинство пищевых рынков растут в деньгах. Почти ни один не растёт в натуральном выражении теми же темпами. Разница объясняется просто: цены растут быстрее объёмов.

Конкретные примеры. Кондитерские изделия: 2,3 трлн рублей в 2025 году, +57% за 4 года. При этом объём рынка в тоннах снизился на 6,9% – 4,1 млн тонн при складских запасах в 161 тыс. тонн. Внутренний спрос падает, отрасль компенсирует внешними рынками: экспорт вырос на 14,3%. Хлебобулочные изделия: 1,3 трлн рублей, около 6 млн тонн производства – рынок стагнирует в натуре, деньги растут за счёт инфляции. Коньяк: стоимостной рынок держится на цифре около 250 млрд рублей, но объём упал на 13% – деньги в рынке есть только за счёт подорожания.

Вывод прямой: цифра роста рынка в рублях почти ничего не говорит о реальном спросе. Нужен натуральный объём рядом с денежным – только тогда видна разница между инфляционным ростом цены и реальным расширением рынка.

Вторая: самодостаточность отрасли прячет нишевую зависимость. Россия производит 11,8 млрд литров алкоголя внутри страны. Производство хлеба покрывает потребность полностью – импорт меньше 1%. Мясо, молоко, сыр – аналогично. Пищевая промышленность выглядит как самодостаточная система.

Но это картина на уровне категорий. Внутри каждой – другая история. Сахарозаменители: 83% потребления – импорт, из них 87% поставляют Китай. Оливковое масло: 97% – импорт. Детские адаптированные

смеси: производство сократилось на 3,8% при росте импорта на 14,9%. При этом 100% импорта смесей проходит через Центральный ФО – единая точка входа для всего рынка.

Для производителей детского питания, дистрибьюторов специализированных продуктов, ретейлеров с фокусом на здоровое питание эти рынки принципиально другие по логике планирования, чем хлеб или мясо. Любое изменение курса юаня или ужесточение логистики бьёт по ним напрямую.

Одновременно это возможность. Там, где импорт занимает 80–100% рынка, создаётся правильный момент для запуска локального производства, если есть технология. Рынок сахарозаменителей, рынок оливкового масла – там, где локальный игрок с качественным продуктом отсутствует, вход реален.

Третья: удобство перекраивает ценовые цепочки. Это самое неочевидное изменение в пищевой промышленности – и самое значимое для тех, кто работает в переработке.

По всем категориям, где технически возможен формат «готово к употреблению», он растёт быстрее базового рынка. Нарезанная ветчина – доля в структуре рынка растёт при сокращении продаж на развес. Мытые салатные смеси, нарезанная морковь – категории, которые растут в условиях общей стагнации. Свежая охлаждённая лапша занимает всего 10% рынка, но показывает самую быструю динамику. Рынок нарезки, порционирования, удобных форматов упаковки растёт везде, где есть производственная возможность.

Что это означает для производителя? Компания, которая продаёт ветчину блоком, и компания, которая продаёт ветчину в нарезке, – это два разных бизнеса с различной маржи-

«ЦИФРА РОСТА РЫНКА В РУБЛЯХ ПОЧТИ НИЧЕГО НЕ ГОВОРИТ О РЕАЛЬНОМ СПРОСЕ. НУЖЕН НАТУРАЛЬНЫЙ ОБЪЁМ РЯДОМ С ДЕНЕЖНЫМ».

нальностью. Маржа сместилась от сырья к готовому продукту. Производитель, не сделавший этот шаг, отдаёт стоимость переработчику или ретейлеру с собственной нарезочной линией.

РЫНКИ С ХОРОШЕЙ ДИНАМИКОЙ

Жареный кофе. Объём рынка – 178 млрд рублей конечного потребления, 99 тыс. тонн. Производство выросло на 11% – максимальный рост среди всех показателей рынка. По данным TEBIZ GROUP, российские обжарщики произвели около 84 тыс. тонн, превывсив импорт в 3,4 раза. Готовый импорт упал на 16%, до 25 тыс. тонн – рынок перешёл к локальному производственному лидерству.

Структура интересна: 65% потребления – дома, 22% – HoReCa. Специализированный кофе занимает 20% рынка и показывает самую активную динамику – осознанное потребление формирует новую культуру. Премиум достиг 13% доли и опережает по динамике вопреки росту цен.

ЦФО концентрирует 46 тыс. тонн производства – половину российского объёма.

Для входящего игрока: крупные ретейлеры активно развивают собственные торговые марки кофе – это давление на маржу в массовом сегменте. Но в специализированном – дефицит устойчивых лидеров сохраняется.

Пиво. Объём – 1,8 трлн рублей, 9,2 млрд литров. Рентабельность 11,3% – почти вдвое выше уровня 2021 года. Рынок сжимается в литрах (–0,3%), но растёт в деньгах. Отдельная история – безалкогольное пиво. Сейчас 6% рынка, но это самый быстрорастущий сегмент. ЗОЖ-тренд создаёт новую категорию без устойчивых лидеров – это окно для первых.

Производство консолидируется: количество предприятий сократилось до 52 при росте выпуска. Загрузка мощностей – 62,4%, резерв для масштабирования без капиталовложений сохраняется. «Пивная столица» страны – Ульяновская область: 738 млн литров – 8,2% общероссийского выпуска. Крафтовое пиво выросло на

12% – другое ценовое позиционирование и другая аудитория.

Мюсли. Рынок около 10 млрд рублей, рост 15% – один из немногих пищевых рынков с двузначной динамикой в натуральном выражении. Производство превышает импорт в 21 раз – Россия полностью локализовала производство. Экспорт вырос на 69%. ЗОЖ-тренд работает здесь нагляднее всего: потребитель выбирает мюсли не вместо дорогого продукта – вместо менее здорового. Слабое место: собственные торговые марки сетей активно вытесняют брендированную продукцию. Производитель без прямого контакта с конечным потребителем теряет ценовую власть.

Ветчина и мясная гастрономия. Экспорт вырос на 45,7% в 2025 году – это максимальный рост среди всех продовольственных направлений России. При этом рынок фактически полностью локализован: производство превышает импорт в 17 000 раз. Для переработчика, который смотрит на экспорт в ЕАЭС и Центральную Азию, мясная гастрономия – один из наиболее реалистичных векторов. Ветчина: 87 млрд рублей, +9% за год. 38% рынка – фасованная кусковая, 32% – нарезка. Нарезка растёт быстрее.

Вино. Производство выросло на 9,7% за год – ренессанс отечественного виноделия. Господдержка и импортозамещение в среднем ценовом сегменте дают результат. Автохтонные сорта формируют нишу, где российские производители конкурируют с импортом по качеству, а не только по цене. Молодая аудитория переключается с водки и коньяка на вино – слабоалкогольные форматы – структурный сдвиг, который работает на рынок долгосрочно.

«РЫНОК НАРЕЗКИ, ПОРЦИОНИРОВАНИЯ, УДОБНЫХ ФОРМАТОВ УПАКОВКИ РАСТЁТ ВЕЗДЕ, ГДЕ ЕСТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ».

РЫНКИ С ВЫСОКИМ РИСКОМ

Коньяк. Минус 21% производства за год – крупнейший спад среди всех показателей. Объём рынка – 137 млн литров, ниже уровня 2021 года. Дефицит выдержанных спиртов и рост издержек давят на производителей. Прогноз – сокращение до 114 млн литров к 2035 году. Рынок без выраженного тренда роста 5 лет подряд. Конкуренция за долю, а не за расширение. Для нового входящего без уникального сырьевого актива – тупик.





«СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ СЕТЕЙ АКТИВНО ВЫТЕСНЯЮТ БРЕНДИРОВАННУЮ ПРОДУКЦИЮ».

Кондитерские изделия. Падение 6,9% в натуральном выражении – не разовый отскок, а тренд, который данные TEBIZ GROUP фиксируют на фоне роста складских запасов: 161 тыс. тонн говорит о замедлении оборачиваемости. Рынок крайне чувствителен к доходам населения: эконом-сегмент занимает 45,3%. Россия компенсирует падение внутреннего спроса экспортом – 68,7% экспорта low-priced, страна продаёт объём, а не маржу. Крупные игроки: Объединённые кондитеры, Mars, Mondelez, KDV – давно заняли позиции в каждом ценовом сегменте. Пространство для нового входящего без уникального продукта минимально.

Свежая и охлаждённая рыба. Минус 6% в натуральном объёме, госзакупки сократились на 22%. Бюджетная оптимизация вынуждает школы и больницы переходить с охлаждённой рыбы на замороженные

аналоги – рынок теряет институциональный спрос. При этом импорт вырос на 31%: Турция (61,8%) и Армения заняли позиции традиционных западных поставщиков. Аквакультура работает как премиум-ниша: цена охлаждённой пресноводной рыбы из рыбоводства – около 693 рублей за килограмм против 68 рублей у непромысловой. Разрыв в 10 раз. Но это нишевая история, не рынок для масштабирования.

ЧТО ВИДЯТ ДАННЫЕ

Официальная статистика по пищевой промышленности даёт объёмы производства по укрупнённым категориям. Что в ней не видно:

Структура импорта по конкретным продуктам. С 2022 года официальная таможенная статистика частично закрыта. Кто именно поставляет оливковое масло, какие компании занимают долю в импорте детских смесей, как меняется конкурентный состав в кофе – собирается из зеркальных таможенных баз стран-партнёров и Comtrade. В открытом доступе этого нет.

Реальные доли рынка по игрокам. На большинстве пищевых рынков нет публичных компаний с открытой отчётностью. Реальная доля считается расчётным методом – через производственные мощности, объёмы закупок сырья, данные ретейл-аудита. На рынке сыра: производство

«ЭкоНивы», «Молвеста», «Хохланда» – не складывается в публичную картину без специальных данных. На рынке кофе: кто именно обгоняет, какая компания наращивает долю в специализированном сегменте – не видно без данных об игроках.

Ценовые уровни в разрезе регионов. Расходы на рыбу на душу населения в Чеченской Республике – около 1784 рублей на человека – выше, чем в Санкт-Петербурге (около 899 рублей). Это не интуитивный вывод. Без региональных данных невозможно строить правильную сбытовую стратегию: какой ассортимент в каком регионе, какая цена там работает.

Кто теряет долю за счёт СТМ. Собственные торговые марки сетей агрессивно замещают брендируемую продукцию в мяси, кофе, оливковом масле, хлебе, консервированном тунце. Производители теряют ценовую власть. Кто именно теряет быстрее, видно в данных по ретейл-аудиту и структуре закупок, но не в открытых источниках.

КАК ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЕ ПО ПИЩЕВОМУ РЫНКУ

Покажу логику, по которой мы в TEBIZ GROUP разбираем любой пищевой рынок. Предположим, компания рассматривает расширение в смежную категорию внутри пищевой промышленности.

Первый вопрос – куда смотреть. Сводная цифра «пищевая промышленность выросла» не отвечает. Нужна карта рынков с их динамикой в натуральном выражении и в рублях одновременно. Где рост реальный, где инфляционный?

Второй вопрос – кто там уже есть. На рынке пива – консолидация вокруг 52 предприятий с загрузкой 62%. На рынке безалкогольного пива – новая категория без устойчивых лидеров. Это два разных уровня конкуренции при входе в один и тот же сегмент.

Третий вопрос – структура поставок. Если 97% ввозится из-за рубежа (оливковое масло) – это структурная уязвимость текущих игроков и потенциальная возможность для локального производителя с правильной технологией.

Четвёртый вопрос – куда смещается добавленная стоимость. Если в категории побеждают форматы «готово к употреблению» – производитель, который не делает нарезку, упаковку, порционирование, теряет маржу в пользу того, кто делает.

Разберём на примере. Производитель мясных изделий рассматривает расши-

рение. Первый взгляд: рынок ветчины 87 млрд рублей, +9% за год. Звучит привлекательно.

Но данные по структуре говорят другое: 38% рынка – фасованная кусковая ветчина, 32% – нарезка. Нарезка растёт быстрее. Компания, которая входит с кусковой продукцией, конкурирует с устойчивыми игроками в более медленно растущем сегменте. Компания, которая сразу идёт в нарезку с правильной упаковкой, попадает в растущий сегмент с другой маржой.

Другой сценарий: тот же вопрос про рынок кондитерских изделий. Рост в деньгах хороший. Но натуральные объёмы падают, складские запасы растут, эконом-сегмент – 45%, крупные федеральные игроки держат позиции. Рынок компенсирует внутреннее падение экспортом по низким ценам. Для производителя без экспортной инфраструктуры и без уникального продукта – это не растущий рынок, это сжимающийся рынок с видимостью роста.

Руководитель или собственник, который принимает решение без ответов на эти четыре вопроса, рискует войти в рынок с

падением 7% в натуре, давлением СТМ со стороны сетей и конкуренцией с устойчивыми игроками одновременно.

ИТОГ: ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ НЕОДНОРОДНА

Пищевая промышленность России – не единый рынок. Жареный кофе растёт на 11%, коньяк падает на 21%. Ветчина наращивает экспорт на 45%, кондитерские изделия теряют внутренний спрос. Безалкогольное пиво формирует новую категорию, свежая рыба теряет государственных покупателей. Мюсли – +15%, коньяк – минус 21%.

Решение о входе принимать всё равно придётся. Вопрос в том – на основе чего. Агрегированные отраслевые данные говорят, что пищевая промышленность устойчива и растёт. Данные по конкретному рынку могут говорить совсем другое.

Рынок с падением 7% в натуральном выражении снаружи выглядит так же, как рынок с ростом 11%. Разница видна только в цифрах. Руководитель, который входит без этих данных, узнает ответ через год-два – в самом неприятном формате.



От Калининграда до Камчатки: диалог культур в одной тарелке



Возвращение к истокам становится главным трендом современной кулинарии. В эпоху глобализации, когда границы между вкусами стираются, российские шеф-повара всё чаще обращаются к региональным традициям – не для того, чтобы законсервировать прошлое, а чтобы создать будущее. Проект «Русский Фьюжен», который пройдёт в рамках выставки WorldFood Moscow на платформе WorldFood Connect, доказывает: подлинный вкус России рождается на стыке древних рецептов и современных техник.

«Русский Фьюжен» – это не просто конкурс. Это вызов, который организаторы и ведущие бросили восьми талантливым шефам из разных уголков страны. Каждый участник представляет свою малую родину – Мурманск, Дагестан, Дальний Восток и другие регионы. Но задача проекта выходит за рамки привычной презентации локальной кухни.

Суть механики – в жеребьёвке. Повар не просто готовит блюдо родного края, он объединяет лучшие традиции своего региона с кухней другого, часто незнакомого ему уголка России. Так рождаются неожиданные дуэты: мурманская треска и дагестанские специи, камчатский краб и башкирский мёд, калининградский шпрот и нижегородские соленья. В финале два лучших участника получают грандиозное задание – соединить в одном блюде все восемь регионов, создав настоящий гастрономический код страны.

Два месяца, четыре дуэли, восемь шефов из разных регионов России – проект «Рус-

ский Фьюжен» подходит к финалу. За это время были объединены Калининград с Мурманском, Нижний Новгород с Минеральными Водами, Санкт-Петербург с Камчаткой, Башкортостан с Крымом, Воронеж с Санкт-Петербургом и Ростов-на-Дону с Башкортостаном.

1 июля состоялась первая кулинарная дуэль. Евгений Бердников («Дикоед») – бренд-шеф с 35-летним стажем, превращающий дичь в искусство, и Глеб Левицкий – бренд-шеф и телеведущий «Повара на колёсах», создающий гастрономические шоу из локальных продуктов.

Вторая дуэль: Вячеслав Вьюник vs Максим Ражев (Калининград + Мурманск и Петербург + Камчатка).

22 июля встретились Вячеслав Вьюник (шеф-повар ресторана «История в тарелке», победитель «Молодых ножей» и «Адского шефа») и Максим Ражев (шеф-повар ресторана Regions, представитель новой петербургской гастрономической сцены).

Третья дуэль: Анатолий Одинцов vs Юрий Тарасов (Минводы + Нижний и Башкортостан + Крым).

30 июля поборолись Анатолий Одинцов (бренд-шеф «Уголь», «De Lermont» и «Бюро», создатель гастропроспектаблей) и Юрий Тарасов (вице-председатель Гильдии шеф-поваров Башкортостана, участник телешоу «Шефы против Домохозяек»).

Четвёртая дуэль: Артём Сенчин vs Антон Журкин (Ростов-на-Дону + Башкортостан и Воронеж + Петербург).

5 августа встретились Артём Сенчин (ведущий шеф-повар академии STANFORD) и Антон Журкин (бренд-шеф компании «Агроэко», крупнейшего мясного агрохолдинга Черноземья).

Финал «Русского Фьюжена» пройдёт 17 сентября на WorldFood Moscow. В качестве жюри выступают корифеи гастрономического мира – Станислав Песоцкий и Анатолий Деренчук.



Готовая еда: драйверы роста

По итогам 2025 года сегмент готовой еды рос быстрее, чем продовольственный рынок в целом. На фоне изменения потребительских привычек, нехватки производственных ресурсов и подготовки отраслевого регулирования категория становится важной для HoReCa, ретейла, дистрибьюторов и производителей.

Сегмент готовой еды сохраняет лидерство по темпам роста в продуктовой рознице. По оценкам АКОРТ, в крупных федеральных сетях продажи такой продукции прибавляют около 30% уже второй год подряд. Во многом это связано с изменением повседневных потребительских сценариев: покупатели всё чаще стремятся сократить время на приготовление пищи и включают магазинную кулинарию в рацион.

Данные Центра изучения потребительского поведения Роскачества подтверждают, что категория прочно вошла в повседневное потребление: 65% опрошенных россиян покупают или заказывают готовые блюда на ужин, 57% – на обед. Спрос подпитывают и демографические изменения. По данным Росстата, доля домохозяйств из одного человека за 10 лет почти удвоилась и превысила 40%. Для такой аудитории покупка готового блюда часто оказывается практичнее, чем самостоятельное приготовление.

Агентство Infoline оценивает объём продаж готовых блюд в России по итогам 2025 года в 1,12 трлн руб., увеличившись на 18,5% год к году. Показатель снизился на 10,5 процентного пункта по сравнению с 2024 годом. Таким образом, рынок продолжает развиваться уверенно, но вступает в этап, когда масштабирование предпола-

гает не только спрос, но и более сложную операционную базу.

Это подтверждают и данные NTech. В 2025 году категория прибавила 12% в натуральном выражении и 27% в денежном, тогда как весь рынок продуктов питания вырос на 1,9 и 13,6% соответственно. Этот разрыв демонстрирует, что готовая еда по-прежнему развивается опережающими темпами и остаётся одной из наиболее востребованных категорий с точки зрения покупательского интереса.

Однако дальнейший рост всё чаще упирается в способность рынка обеспечивать выпуск необходимого количества товаров: эксперты отмечают нехватку производственных мощностей, особенно за пределами центральных регионов, а также невысокий уровень автоматизации у ряда производителей. Отдельный вызов связан с короткими сроками хранения продукции.

По итогам 2025 года и по сигналам 2026-го в сегменте можно выделить несколько устойчивых направлений.

Покупатель выбирает не только продукт, но и сценарий потребления. Ретейл всё активнее переходит от продажи отдельных SKU к продаже готового потребительского сценария: обед по пути, ужин без готовки, еда для офиса, перекус вне дома и сезонные решения.

Усиливается запрос на ЗОЖ-ассортимент. Рост спроса на ЗОЖ-продукцию более чем на 15% в крупных сетях показывает, что для категории всё большее значение имеют состав, калорийность и функциональные характеристики продукта.

Категория расширяется за пределы «еды на сейчас». Развитие замороженной готовой еды показывает, что сегмент начинает работать не только как решение для немедленного потребления, но и как часть регулярного домашнего запаса.

По оценке Infoline, по итогам текущего года показатель может составить порядка 1,32 трлн руб. с учётом НДС, что означает рост примерно на 18%. Доля категории в общем объёме продовольственных продаж в розницу вырастет с 3,8 до 4,1%. В то же время предприятия продолжают инвестировать и работать над расширением ассортимента.

Отдельно стоит отметить ожидаемые регуляторные изменения. В Минпромторге создана рабочая группа, которая занимается разработкой предложений по регулированию категории готовой еды. Таким образом, документ может стать отправной точкой для дальнейшего регулирования данной отрасли. Также с темой прозрачности рынка связана позиция Ассоциации поставщиков и производителей готовой еды, выступающая за введение маркировки.



**Сергей Ватажицын,
«Вайландт Электроник»:
«МЫ БЕРЁМ НА СЕБЯ ВЕСЬ ПУТЬ
ЦЕЛИКОМ - ОТ РАЗБОРА ТОГО,
ЧТО ТРЕБУЕТ ЗАКОН,
ДО РАБОТАЮЩЕЙ ЛИНИИ»**

Ещё несколько лет назад основным вопросом для производителя было, как нанести код на товар и передать информацию о нём в систему. Сейчас этого уже мало. Маркировка наносится на новые категории продуктов, требования меняются, а вместе с ними меняется и само производство. Там, где раньше достаточно было принтера и сканера, сегодня требуются камеры, автоматическая отбраковка, агрегация, учёт и программное обеспечение, способное работать с миллионами кодов.

Для «Вайландт Электроник» это стало не просто новым направлением бизнеса. За последние годы компания заметно расширила собственные компетенции. Через её проекты прошло более 400 внедрений, ежегодно реализуется от 50 до 80 проектов. В начале 2026 года «Вайландт Электроник» открыла в Одинцово собственное производство, где изготавливает конвейеры, отбраковщики, стойки и другую оснастку для интеграции оборудования в действующие производственные линии. Одновременно компания развивает собственное программное решение Total Mark 2.0. Если первая версия системы была рассчитана примерно на 1,5–2 млн кодов в сутки, то новая архитектура позволяет обрабатывать сопоставимый объём уже за час и хранить от 2 млрд кодов. Следующая задача – использовать накопленные данные не только для выполнения требований по маркировке, но и для управления производственными процессами. Сейчас такие решения особенно востребованы в пищевой промышленности. Здесь недостаточно просто установить оборудование: маркировку нужно встроить в действующую линию, где счёт идёт на тысячи и десятки тысяч единиц продукции в час, а оборудование работает в условиях высокой влажности, перепадов температур, конденсата и регулярной санитарной обработки. О том, почему производителю уже недостаточно просто купить принтер, как маркировка подталкивает предприятия к автоматизации и что в настоящее время происходит с российским оборудованием, мы поговорили с генеральным директором компании «Вайландт Электроник» Сергеем Ватажицыным.

– Сергей Андреевич, маркировка охватывает всё больше производственных категорий. Как это изменило подход компании «Вайландт Электроник»?

– Изменилась не столько технология, сколько частота, с которой клиент возвращается к нам. Раньше было так: ввели маркировку обуви, внедрили, и следующие три года о ней можно не вспоминать – один проект, одна товарная группа, один заход.

С продуктами эта логика перестала работать. Возьмите обычную кондитерскую фабрику: в марте у неё стартует печенье, в мае – хлебобулочные изделия, в июле – шоколад. А теперь представьте, что мы сделали ей систему «под печенье»: в мае приезжаем снова и дописываем, в июле приезжаем в третий раз, и каждый приезд означает остановку линии, простой и нервы, так что к третьему разу нас на этом заводе видеть уже не хотят.

Именно поэтому мы перестали делать решения под конкретную товарную группу. Новая группа сегодня – это не разработка, а настройка: справочник, шаблон этикетки, правила упаковки. Звучит буднично, но именно здесь проходит граница между теми, кто успевает к дате, и теми, кто стабильно опаздывает на полгода.

– Какие элементы защиты вы закладываете в свои решения?

– Если говорить о защите от ошибок оператора, принцип у нас один: нельзя рассчитывать на внимательность человека. Он устанет, отвлечётся на разговор, выйдет на смену после бессонной ночи, и любая система, которая держится на том, что он «должен быть аккуратным», рано или поздно даст сбой. Поэтому защита строится не на инструкциях, а на том, чтобы неправильное действие было физически невозможно или мгновенно обнаруживалось.

Первое – это привязка кода к конкретному товару. Оператор отвлёкся на звонок и наклеил

этикетку на пакет другого веса, но как только он подносит сканер, система сообщает, что код принадлежит другому артикулу, и дальше процесс не пойдёт. Ошибка отлавливается на месте, а не на складе через две недели.

Второе – это контроль состава короба при агрегации: система не даёт закрыть короб, в котором лежит не то или не столько.

Третье – техническое зрение, т.е. проверка каждого кода камерой.

Четвёртое – автоматическая отбраковка, где решение принимает не оператор: система сама уводит бракованную единицу из потока и сама записывает это в учёт.

И пятое, самое общее – чем меньше решений мы оставляем оператору, тем лучше работает система. Идеальный интерфейс на производстве – когда человек не выбирает из списка, а подтверждает то, что система уже определила сама.

– Насколько оборудование для пищевой продукции отличается от решений для одежды и обуви?

– Отличается сильно, и основных различий три.

Во-первых, скорость. Там, где в обуви счёт идёт на сотни пар в час, в молоке речь идёт о десятках тысяч бутылок, и оборудование, спокойно работающее на первой скорости, на второй физически не успевает.

Во-вторых, среда: влага, конденсат, перепады температуры, регулярная санитарная обработка с водой и химией, а иногда и минеральные температуры. Оборудование, которое годами исправно работает на складе с одеждой, в таком цеху выходит из строя за месяцы.

В-третьих, упаковка. У обуви коробка ровная, картонная и предсказуемая, а в продуктах это гибкая плёнка, которая мнётся, круглая бутылка, пакет, запотевающий через минуту после холодильной камеры. Код нужно нанести так, чтобы он читался не

«ЗАЩИТА СТРОИТСЯ НЕ НА ИНСТРУКЦИЯХ, А НА ТОМ, ЧТОБЫ ОШИБКА БЫЛА НЕВОЗМОЖНА ИЛИ МГНОВЕННО ОБНАРУЖИВАЛАСЬ».



в момент печати, а в момент укладки в короб, и это самая трудная часть задачи.

– Что в готовом решении стандартное, а что подбирается индивидуально?

– Граница проходит не там, где обычно думают.

Всё железо, которое наносит код, считывает его, верифицирует и отбраковывает, – стандартное: принтеры этикеток TSC, Bixolon или SATO, камеры Hikrobot или Datalogic, терминалы сбора данных, контроллеры, лазеры. Программная часть тоже типовая, потому что заказ кодов, отчёт о нанесении, агрегация и ввод в оборот устроены одинаково, независимо от того, что вы производите.

А индивидуальным всегда оказывается другое – изготовление тех механических узлов, которых на линии клиента просто нет.

Поясню на отбраковке: картонную коробку можно отбраковать в лоток или на роликовый стол, решение рабочее и стоит копейки. Но представьте стеклянную бутылку или нежную тару, которую нельзя столкнуть – она либо разобьётся, либо помнётся и потеряет товарный вид, а с потерян товарным видом её уже никуда не денешь. Тогда нужен отводной конвейер, и его приходится разрабатывать заново каждый раз, потому что он должен встать в конкретное место конкретной линии, где обычно ещё нет свободного пространства.

Покупное железо можно взять из каталога, а вот то, что связывает его с линией клиента, из каталога не возьмёшь.

– В какой момент принтера и сканера уже недостаточно?

– Есть довольно точная цифра – это тысяча единиц в час. Один обученный сотрудник, работая без надрыва, качественно маркирует 800–1000 единиц в час при условии, что процесс отлажен: этикетки под рукой, сканер откалиброван, рабочее место удобное, и его никто не дёргает.

Если линия выдаёт 600 единиц в час, можно спокойно посадить рядом человека со сканером. Если 1200, тот же человек начинает, что называется, чудить: спешит, клеит этикетки не туда, забывает сканировать, и через пару часов такой гонки ошибок становится в разы больше.

Дальше начинается обыкновенная арифметика: на две тысячи единиц нужны уже двое, на три тысячи – трое. Один сотрудник с налогами обходится примерно в 100 тыс. рублей в месяц, значит, два дополнительных человека – это 2,4 млн в год, тогда как автоматизация того же участка стоит порядка миллиона, и платите вы этот миллион один раз. Во втором случае вы платите ежегодно, да ещё ищите замену тем, кто уволился, устав от монотонной работы.

Так что вопрос «Хватит ли принтера или нужен полноценный комплекс?» – не технический, а вопрос калькулятора.

«ПРИ ВЫПУСКЕ ТЫСЯЧИ ЕДИНИЦ В ЧАС И БОЛЬШЕ ПРИНТЕРА И СКАНЕРА УЖЕ НЕДОСТАТОЧНО».

– Какие требования пищевого производства сложнее всего реализовать технически и что делать с нестандартной упаковкой?

– Труднее всего там, где физика упаковки работает против вас. Самый тяжёлый случай – холод и конденсат: продукт выходит из холодильной камеры в тёплый цех, и через минуту его поверхность покрывается влагой, на которую этикетка либо не ложится, либо ложится, но через час отваливается. Заморозка – это вершина сложности: к влаге добавляются иней и минусовая температура, при которой клей ведёт себя совсем не так, как обещает его производитель.

Второй случай – гибкая упаковка: пакет мнётся, плёнка гуляет, и код, нанесённый идеально ровно, после укладки в короб оказывается на складке.

Третий случай – скорость в сочетании с мелкой упаковкой, когда на нанесение с проверкой остаются доли секунды.

И четвёртый, о котором редко думают заранее, – санитарная обработка: цех моют, и всё оборудование на линии регулярно оказывается под струёй воды с мощным средством.

Фатального в этом ничего нет, но решение придётся подбирать, а не брать из каталога. Путь три: сменить способ нанесения – там, где не держится самоклеящаяся этикетка, иногда выручает прямая печать; сменить место нанесения, потому что почти на любой упаковке есть участок, который меньше мнётся и запотеваает; или сменить момент нанесения, маркируя на шаг раньше либо позже по линии.

Здесь я всегда говорю одно: такие вещи не решаются по телефону и не по фото-

графии упаковки. Нужен образец, а лучше тест на реальной линии, потому что клей, плёнка и температура ведут себя не так, как написано в спецификации.

– Как вы встраиваете маркировку в производственную линию, а не организуете отдельным участком?

– Скажу прямо: организация маркировки внутри линии – это и есть основной процесс внедрения, всё остальное вокруг него вторично.

Поставить маркировку отдельным участком может кто угодно: выделили место, посадили людей, возите продукцию туда и обратно. А вот встроиться в действующую линию так, чтобы не потерять производительность и не создать новое узкое место, – самая сложная работа, которая вообще бывает у интегратора.

Отдельный участок означает лишнюю логистику, лишний персонал и разрыв между моментом производства и моментом маркировки, который потом закрывают бумагой и ручной сверкой.

Именно ради этого мы и открыли собственное производство. Мы можем вырезать участок линии клиента и встроить туда свою машину, которая наносит код, считывает его и отбраковывает то, что не прошло проверку, причём машина проектируется под конкретную линию, а не выбирается из каталога. Когда такую вставку заказываешь на стороне, ты получаешь то, что подрядчик готов сделать, и подстраиваешь под это процесс, а когда делаешь сам – подстраиваешь машину под процесс клиента.

Вот здесь и проходит граница между тем, что называют маркировкой, и нор-

мально сделанной работой: после нашего вмешательства линия должна выдавать столько же, сколько выдавала до него.

Кстати, если спросить, что сложнее: разработать решение для новой товарной группы или встроить его в работающее производство, – второе, причём с большим отрывом. Разработка предсказуема, а завод не остановится ради вас: у него план отгрузок, сети, сроки годности. Всё, что вы получаете, – технологическое окно в выходной или в ночную смену. Добавьте, что производство почти никогда не выглядит так, как на чертеже: линию годами доделывали и переставляли, а документация осталась от первоначальной поставки. И самое трудное – люди: смена привыкла работать определённым образом много лет, и если объяснить плохо, они будут системе обходить, а не пользоваться ею.

– Насколько востребованы системы технического зрения?

– Настолько, что вопрос уже не стоит. Сегодня невозможно найти производство со скоростью свыше двух тысяч единиц в час, которое обошлось бы без технического зрения, и у нас в этом сегменте оно стоит у 100% клиентов.

На такой скорости у оператора остаются доли секунды на упаковку, и в эти доли секунды он должен уложить продукт в короб, а не разглядывать качество печати. Выборочная проверка ничего не гарантирует, потому что печать деградирует постепенно: сначала код читается хорошо, потом чуть хуже, и заметить этот момент без камеры невозможно.

Без камеры вы узнаете о плохих кодах не на своей линии, а от торговой сети, куда

партия уже уехала: где-то в этих тысячах упаковок есть нечитаемые коды, но какие именно – непонятно. С камерой плохой код обнаруживается в ту же секунду, а если она начинает ругаться на каждую вторую упаковку, значит, дело уже не в единице, а в самой печати.

– Есть ли запрос на решение, где нанесение, проверка и учёт связаны в одно целое?

– Это уже не запрос, а норма для всех, кто прошёл первый год работы с маркировкой. Если код только наносится, вы узнаете о браке от торговой сети. Если он наносится и проверяется, но данные не уходят в учёт автоматически, появляется человек, который переносит цифры, а вместе с ним ошибки переноса и расхождения, которые потом никто не может размотать.

Здесь и виден эффект от того, что оборудование и программу делает один поставщик. Когда «железо» ставил один подрядчик, а программу настраивал другой, стык между ними ничей: код нанесён, в системе он не появился, и начинается разговор о том, кто виноват: одни говорят, что оборудование отработало штатно, другие – что данные не пришли, а клиент стоит с остановленной отгрузкой и слушает обе стороны. Когда всё делает один поставщик, спорить не с кем.

– Какие решения востребованы у небольших производств?

– Набор оборудования там минимален: этикеточный принтер, не обязательно промышленный, сканер или терминал сбора данных, грамотно организованное рабочее место и расходники. Принтер обойдётся





примерно в 40 тысяч рублей, сканер – в 5–10 тысяч, а дальше основные вложения уходят не в «железо», а в обучение сотрудника.

Возьмите фермерскую сыроварню: 300 головок сыра в день, каждая – ручная работа. Автоматический аппликатор тут не нужен: человек берёт свежее отпечатанную этикетку, наклеивает её на упаковку, сканером подтверждает, что код читается, и кладёт головку в коробку для созревания. Или небольшая фасовка сухого корма, 400–500 пакетов в смену: оператор наклеивает этикетку, считывает её сканером, укладывает пакет в короб, а когда короб заполнен, печатает агрегационную этикетку и сканирует её.

Главное здесь – не пропустить момент, когда руки перестанут успевать, потому что именно тогда начинаются ошибки, возврата и недовольные клиенты.

– А где уже невозможно обойтись без полной автоматизации?

– Когда у предприятия больше 10 линий и каждая выдаёт от 6000 единиц в час, ручной труд исключён не по соображениям удобства, а физически. Здесь система должна работать сама: сама заказывать коды, сама отслеживать нанесение, сама подавать сигнал, когда что-то пошло не так.

Но скажу честно: самый тяжёлый случай для интегратора – вовсе не автоматика. Машина не устаёт, не отвлекается и от алгоритма не отступает. Сложнее всего полуавтомат – примерно от тысячи до шести тысяч единиц в час, когда продукция производится машиной, а укладку в короба выполняет человек.

Представьте: линия штампует 2000 пакетов в час, каждая получает свой код, а в конце стоят два укладчика, которые собирают их в короба по 12 штук: первые 12 в короб А, следующие 12 в короб Б. Пока укладчик работает ровно, всё сходится, но он живой человек, и стоит ему отвлечься или перепутать короба, как вся агрегация уезжает.

Поэтому на полуавтомате мало поставить оборудование, процесс нужно спроектировать так, чтобы человек физически не мог ошибиться, даже когда он устал и топорится.

– Что дал компании «Вайландт Электроник» опыт маркировки строительных материалов?

– Мы участвовали в тестировании маркировки стройматериалов, начиная с 2024 года, и это был, наверное, наш самый сложный проект. Именно поэтому он и оказался самым полезным.

Инженерных задач там было две, и обе нетипичные. Первая – подача мешков: готового решения на рынке не существовало, и мы разработали собственный пролистыватель. Вторая – скорость нанесения: вместе с дружественными компаниями мы научили лазер печатать на скорости 80 метров в минуту. До этого проекта такой задачи перед нами никто не ставил, и теперь я плохо представляю, как мы жили без этой экспертизы раньше.

В пищевую промышленность оттуда переносится больше, чем кажется. Мешок муки отличается от мешка цемента в основном размером: та же бумага, та же неровная поверхность, та же пыль в

воздухе. При этом скорости в пищевом производстве заметно выше, а требования жёстче: производство муки фактически взрывоопасное из-за мучной взвеси со всеми вытекающими требованиями к оборудованию. Так что опыт с цемента ложится в «пищевку» почти целиком, только с ужесточением по всем параметрам.

**«МЫ НЕ ЖДЁМ
ПОСТАНОВЛЕНИЯ: КАК
ТОЛЬКО ПОЯВЛЯЕТСЯ
ИНФОРМАЦИЯ
О НАЧАЛЕ
ЭКСПЕРИМЕНТА,
МЫ СРАЗУ ДОБАВЛЯЕМ
ТОВАРНУЮ ГРУППУ
В СВОЁ РЕШЕНИЕ».**

– Как меняется Total Mark при появлении новой товарной группы и сколько занимает адаптация?

– За эти годы у нас поменялась не настройка системы, а сама система.

Первый Total Mark мы писали на платформе 1С, и для своего времени это было правильное решение. Но по мере того, как маркировка приходила в отрасли с большими тиражами, мы упёрлись не в функциональность, а в физику данных: Total Mark на 1С обрабатывает примерно 1,5–2 млн кодов в сутки, а одна высокоскоростная линия производит такой объём

за сутки в одиночку. Представьте завод, где таких линий 20.

Поэтому Total Mark 2.0 – не следующая версия, а другая система с принципиально другой архитектурой. Тот же объём, который первая версия переваривала за сутки, вторая обрабатывает за час, а хранить способна от 2 млрд кодов. За цифрой стоит конкретная вещь: коды нельзя удалять, они остаются доступными для прослеживаемости годами, и система обязана быть быстрой не в день запуска, а на третий год работы.

Что до сроков адаптации, никакого срока как такового нет, и это главный ответ на ваш вопрос. Мы не ждём постановления: как только появляется информация о начале эксперимента, мы сразу добавляем товарную группу в своё решение. К моменту, когда эксперимент стартует и в «Честном ЗНАКе» открывается контур, мы, как правило, уже готовы. А если по каким-то причинам не готовы в первый день, то через неделю готовы всегда.

– Как организована разработка, чтобы успевать за темпом регулирования?

– Мы исходим из того, что не успеем, если начнём шевелиться в момент выхода постановления. Документация по маркировке давно перевалила за 700 страниц и меняется практически ежедневно, а каждое постановление нужно не прочитать, а разобрать: сопоставить с уже сделанным и понять, что придётся менять в программном обеспечении. У нас за этим следит целая команда: в ней около десяти человек, они не пишут код, а только отслеживают изменения и ставят задачи разработчикам.

Второй принцип – мы работаем от эксперимента, а не от постановления, потому что группа, которая сегодня в эксперименте, через год-полтора почти наверняка станет обязательной. Список экспериментов – это, по сути, наш план работ на следующий год.

Третий принцип – мы разделили то, что стабильно, и то, что меняется. Взаимодействие с «Честным ЗНАКом», заказ кодов, отчёт о нанесении, агрегация и ввод в оборот одинаковы для всех групп, а состав атрибутов: карточки, структура кода, схема учёта и шаблон этикетки – вынесены в параметры.

Мы заложили возможность менять сценарии на работающей системе, и это отлично себя оправдало: клиенту больше не нужно ждать, пока мы доработаем для него сценарий или регламент, он способен написать его самостоятельно.

– Можно ли внедрять автоматизацию поэтапно, без больших единовременных вложений?

– Можно, и в большинстве случаев так и надо делать.

Логика простая: сначала вы обеспечиваете соответствие закону минимальными средствами, а потом снимаете узкие места по мере того, как они начинают мешать. На первом этапе задача – начать маркировать вовремя, пусть даже вручную, потому что цена неготовности к дате несопоставима со стоимостью временного решения. На втором смотрите, где процесс упирается: чаще всего это нанесение, если люди не успевают,

либо агрегация, если укладчики путают короба. Тот участок и автоматизируете. На третьем доводите до сквозного автомата, если объёмы требуют.

Важное условие: этапность должна быть заложена в проект с самого начала, иначе на втором шаге выяснится, что купленное на первом никуда не встраивается и его придётся выбросить. Именно поэтому мы всегда спрашиваем клиента не только о сегодняшних объёмах, но и о планах на три года.

– Насколько российские производители способны заменить зарубежное оборудование?

– Картина неоднородная. До соотношения 50 на 50 мы пока не дошли, но подвижки есть, и происходят они именно в последние годы.

Разделить оборудование проще всего по принципу «что наносит и что распознаёт». В нанесении российский производитель уже конкурентоспособен: лазеры мы ставим только отечественные, аппликаторы у нас российские, отбраковщики делаем сами. А всё, что связано со считыванием: камеры Hikrobot или Datalogic, терминалы сбора данных Urovo или Point Mobile – в России не производят вовсе. Сюда же относятся принтеры этикеток: аппликатор к ним российский, производства «Арни Групп», а печатающий модуль – TSC, Vixolon или SATO. Отдельная зона зависимости, о которой обычно забывают, – промышленные контроллеры: мы используем в основном Delta, и причина не в цене, а в том, что мы закладываем в них сложней-





шую логику взаимодействия оборудования с нашим программным обеспечением.

Дешевизна при этом решает далеко не всё. Китайские лазеры заметно дешевле российских, но очень нестабильны, а нестабильность на производственной линии стоит дороже любой экономии при закупке.

И само замещение не случается по себе: российский производитель делает хорошее оборудование в своей логике, а потом выясняется, что в маркировке есть требования, о которых он не знал, потому что никогда не работал с этой задачей. Поэтому мы не просто покупаем то, что есть на рынке, а подсказываем производителям, что и как делать правильно, и вместе с ними внедряем эти решения.

– Что вы уже локализовали или заменили российскими аналогами?

– Самый радикальный способ заменить импортное оборудование – начать делать его самим, и мы пошли именно этим путём. В начале 2026 года мы открыли собственное производство в Одинцово – полноценную металлообработку: фрезеровка, токарные работы, лазерная резка, гибка, сварка. Делаем отбраковщики, конвейерные линии, стойки и оснастку, которая нужна, чтобы смонтировать оборудование вокруг уже работающей линии клиента. Всё это делают наши люди своими руками.

Раньше такую оснастку приходилось заказывать на стороне и ждать очереди. Теперь мы её проектируем и изготавливаем сами, и это радикально сокращает сроки.

Из покупных позиций по лазерам замена произошла полностью: мы работаем с компанией «Поккельс» и ставим их оборудование в рабочих проектах, а не

в качестве эксперимента. Аппликаторы тоже российские. Каплеструйные принтеры пока китайские. Российские пьезоструйные активно тестируем, но пока не внедряли, хотя производители работают всерьёз: ими оснащён завод бумажной упаковки, выпускающий мешки для цемента, и там всё замечательно взлетело.

Мы вообще смотрим не на страну происхождения, а на два вопроса: выдержит ли оборудование конкретную линию и сможем ли мы обеспечить сервис, когда оно встанет.

«САМЫЙ РАДИКАЛЬНЫЙ СПОСОБ ЗАМЕНИТЬ ИМПОРТНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ – НАЧАТЬ ДЕЛАТЬ ЕГО САМИМ, И МЫ ПОШЛИ ИМЕННО ЭТИМ ПУТЁМ».

– Изменилась ли структура спроса: оборудование отдельно или решение под ключ?

– Здесь я, наверное, разочарую самой постановкой вопроса, потому что структура спроса как раз почти не менялась: клиенты выбирали решение «под ключ» раньше и выбирают сейчас.

Ситуации, когда человек говорит: «Продайте мне камеру, дальше я сам», встречаются, но это единичные случаи – там, где у предприятия есть собственная сильная

команда, уже умеющая работать с таким оборудованием.

Причина в экономике, а не в технике. Чтобы покрывать маркировку своими силами, нужна не пара специалистов, а команда: аналитик, консультант, разработчик, руководитель проекта, плюс кто-то должен постоянно следить за изменениями требований. Содержать такую команду ради одного предприятия слишком дорого, и большинство собственников это быстро подсчитывают.

– Что важнее при выборе решения: цена, скорость, стабильность или сервис?

– Цена продолжает играть важную роль, и я не буду делать вид, что это не так. Но в тот момент, когда клиент понимает, что стабильность работы для него важнее стоимости внедрения, он выбирает стабильность.

Понимание приходит по-разному: кто-то приходит к нам уже с таким опытом, чаще всего после неудачного проекта, а кто-то доходит к концу первого года эксплуатации. Пока система не запущена, простой остаётся абстракцией, о нём легко рассуждать в переговорной, глядя на два коммерческих предложения. А когда линия встала в пятницу вечером перед отгрузкой в сеть, выясняется, что разница между «специалист приедет завтра» и «приедет в понедельник» стоит дороже, чем вся экономия при закупке.

– Может ли маркировка стать инструментом управления производством и насколько глубоко код связывается с производственной операцией?

– Может, но не становится сама собой. Закон требует минимума: код нанесён, сведения переданы, агрегация зафиксиро-

рована. Но эти же данные попутно содержат смену, линию, время и номер заказа, т.е. подробную картину того, что и когда произвёл завод, собранную автоматически. Кто-то оставляет её лежать, потому что задача была закрыть требование, а кто-то начинает пользоваться, и тут выясняется, что фактическая производительность линии отличается от паспортной, а брак распределён по сменам крайне неравномерно. Раньше этого не было видно, потому что данные собирал человек, а человек показывает то, что от него ждут.

Мгновенно связь кода с операцией окупается при отзыве партии. На претензию сети вы отвечаете не «мы отгрузили вам в июне», а точным перечнем коробов и паллет, и отзываете именно их, а не всю поставку. Разница в деньгах измеряется не процентами, а разами.

Но есть обязательное условие: прослеживаемость существует только в том случае, когда данные с линии не теряются по дороге. Если код печатается на одном оборудовании, отбраковка ведётся в тетради, а учёт живёт в отдельной программе, никакой прослеживаемости нет – есть три несвязанных журнала.

– Что происходит, если оборудование обнаружило некорректный код прямо на линии?

– Всё зависит от того, в каком состоянии код к этому моменту, и на этой развилке спотыкаются практически все.

Если код нанесён, но сведения о нанесении ещё не переданы, ситуация внутренняя и безболезненная: единица уходит в отбраковку, код помечается и в отчёт не попадает. А если сведения уже переда-

ны, то с точки зрения системы товар существует, он произведён и числится, и то обстоятельство, что физически он лежит в контейнере для брака, никого не волнует. Просто выбросить его нельзя, нужно оформить списание с указанием причины.

Отсюда та самая беда, с которой к нам приходят через полгода после запуска. Отбраковка на производстве есть почти всегда, люди видят брак и убирают его с линии, но учёта отбраковки нет, потому что никто не связал одно с другим. И в какой-то момент бухгалтерия обнаруживает, что по документам на складе лежит на несколько тысяч единиц больше, чем есть в реальности, и объяснить разницу задним числом уже невозможно.

Останавливать линию в нормальном сценарии не надо: задача в том, чтобы увести бракованную единицу из потока и не потерять её в учёте.

– Какие проекты «Вайландт Электроник» показательны с точки зрения перехода от маркировки к автоматизации?

– Сразу оговорюсь: такой переход невозможен без желания самого клиента автоматизироваться. Мы можем показать, посчитать и предложить, но решение принимает предприятие.

Расскажу конкретный случай. Была линия, работавшая по простой схеме: машина выпускает упакованную продукцию, а оператор складывает её в гофрокороба. До маркировки это работало, хотя и на пределе: два человека справлялись на максимуме своих возможностей. А когда пришла маркировка, стало понятно, что вдвоём они уже не будут успевать, потому что к уклад-

ке добавились операции, которых раньше не было. И мы вместе с клиентом разработали совсем другое решение. На выходе из машины поток делится на несколько направлений, в том случае на три, на каждом стоит свой робот-укладчик, который собирает коробка, а готовые коробка едут на паллетирование. То есть маркировка фактически подтолкнула завод к полной автоматизации линии, и предприятие получило не только соответствие закону, но и производительность, о которой до этого только думало.

Таких примеров масса. Я всегда называл маркировку насильственной цифровизацией бизнеса, и это действительно так: предприятие вынуждено переходить от блокнота, тетрадки и таблицы в Excel к полноценным учётным системам. Кто-то воспринимает это как беду, а кто-то – как повод сделать то, что откладывал годами.

– Превращается ли компания «Вайландт Электроник» из поставщика оборудования в технологического интегратора?

– Мы изначально занимались системой интеграцией, так что превращаться нам особенно не пришлось, но характер работы действительно изменился.

Раньше проект был событием: пришли, внедрили, сдали, попрощались. Сегодня проект – это начало отношений, потому что у клиента впереди ещё вторая товарная группа, потом третья, потом переход на поштучный учёт в УПД, и каждый шаг требует нашего участия.

Изменилась и структура компании: несколько человек заняты только тем, что отслеживают изменения в требованиях, а





5 лет назад такого подразделения не существовало в природе. В начале 2026 года мы открыли собственное производство, так что, если формулировать честно, из поставщика оборудования мы превратились не только в интегратора, но и отчасти в производителя.

За всё время через нас прошло больше 400 проектов, в год мы делаем от 50 до 80 внедрений. При таком потоке накопленный опыт становится главным активом: как правило, мы уже видели ту проблему, с которой клиент приходит к нам впервые в жизни.

«С ОТКРЫТИЕМ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА МЫ ПРЕВРАТИЛИСЬ НЕ ТОЛЬКО В ИНТЕГРАТОРА, НО И ОТЧАСТИ В ПРОИЗВОДИТЕЛЯ».

– С каким главным предложением компания выходит к производителям продуктов питания?

– Предложение у нас одно: мы берём на себя весь путь целиком, от разбора того,

что именно требует от вас закон, до работающей линии, которая выдаёт столько же, сколько выдавала до нашего прихода.

За этим стоят три вещи, которых по отдельности на рынке хватает, а вместе почти не бывает. Собственное программное обеспечение, держащее объёмы, при которых обычные учётные системы останавливаются. Собственное производство, а значит, мы не подгоняем ваш процесс под то, что удалось купить. И опыт: около 30 проектов идут прямо сейчас, и практически любая проблема, с которой производитель сталкивается впервые в жизни, у нас уже была.

А главное, что я хотел бы сказать производителям продуктов: не ждите даты. Нормальный горизонт подготовки – полгода, и начинается он не с покупки оборудования, а с описания вашего ассортимента и процессов.

– Какие запросы пищевых производителей вы слышите чаще всего?

– Они делятся на три группы и довольно точно повторяют календарь ввода товарных групп.

Первая – те, кому маркировка предстоит впервые: производители мясных изделий и колбас, бакалеи, муки и круп. Вопрос у них всегда один: с чего начать и сколько это будет стоить. Здесь мы начинаем не с оборудования, а с разбора процессов, потому что до половины будущих проблем закладывается на этапе, когда человек ещё ничего не купил.

Вторая – те, кто уже маркирует одну группу и добавляет вторую или третью: их вопрос в том, как не переделывать всё заново.

Третья, и она растёт быстрее всех, – переход на поэкземплярный учёт в документах: по растительным маслам он наступает в ноябре этого года, по кормам для животных – в декабре. Это уже не про цех и не про принтер, а про нагрузку на склад и отгрузку, которые к маркировке обычно готовы хуже всех.

– По вашему опыту, какие ошибки чаще всего допускают производители?

– Список за все эти годы почти не менялся, и это само по себе показательно.

Начинают за месяц до срока. В постановлении написано «с первого октября», значит, займёмся в сентябре. А до первого октября нужно описать весь ассортимент в Национальном каталоге, получить коды, зарегистрироваться, дождаться оборудования, отладить нанесение и обучить смену, причём одно описание карточек при большом ассортименте занимает недели. Нормальный горизонт – полгода.

Экономят на кодах. Обычно это приходит из бухгалтерии, которая спрашивает, нельзя ли заказать поменьше. Но математика простая: один товар – один код, и платите вы в момент нанесения, а не заказа, так что неиспользованные коды денег не стоят.

Считают, что купленное оборудование равно соответствию закону. «Мы купили принтер, значит, мы маркируем». Но закон требует не нанести код, а передать сведения в систему, и проверять будут по данным системы.

Готовятся к первой дате и не смотрят на вторую. Почти по каждой группе следом идёт переход на поштучный учёт в документах, и эта нагрузка ложится уже не на цех, а на склад и бухгалтерию.

Ставят не того ответственного. Назначают главного бухгалтера, потому что он считает, или программиста, потому что он сидит за компьютером. Лучше всего справляются логисты, отдел качества и начальники производства – те, кто видит процесс целиком и к чьему мнению на заводе прислушиваются.

– Есть ли категории, для которых вы уже разработали отдельные решения, и что сейчас в разработке?

– Прозвучит неожиданно, но под новые товарные группы мы специально ничего не разрабатываем: решения под все стартовые группы у нас уже есть.

Новая группа почти никогда не приносит принципиально новой инженерной задачи. Детское питание, замороженные полуфабрикаты, мюсли и мёд, мука, крупы, макароны, колбасы – все эти форм-факто-

ры упаковки мы уже проходили. Бумажный мешок под муку отработан на цементе, гибкая упаковка – на баклае, стеклянная тара – на жидкостях, холод и конденсат – на продукции из холодильных камер. Поэтому мы не изобретаем решение заново, а берём наработанное; открытым остаётся один вопрос, и он всегда индивидуальный: как конкретно это встанет на конкретной линии, где обычно ещё и свободного пространства нет.

А из направлений развития назову два. Первое – российские пьезоструйные принтеры, которые мы активно тестируем. Второе, и оно для нас гораздо важнее, – развитие Total Mark 2.0 в полноценную систему управления предприятием. Маркировка приводит предприятие к цифровому учёту принудительно, и, оказавшись в этой точке, завод обнаруживает, что данные о производстве у него уже есть, а инструмента управления ими нет. Мы хотим, чтобы наша система закрывала все этапы производства, а не только тот участок, который требует закон.

– Какой следующий шаг в маркировке продуктов вы считаете неизбежным?

– Их два, и оба уже видны в календаре, а не в прогнозах.

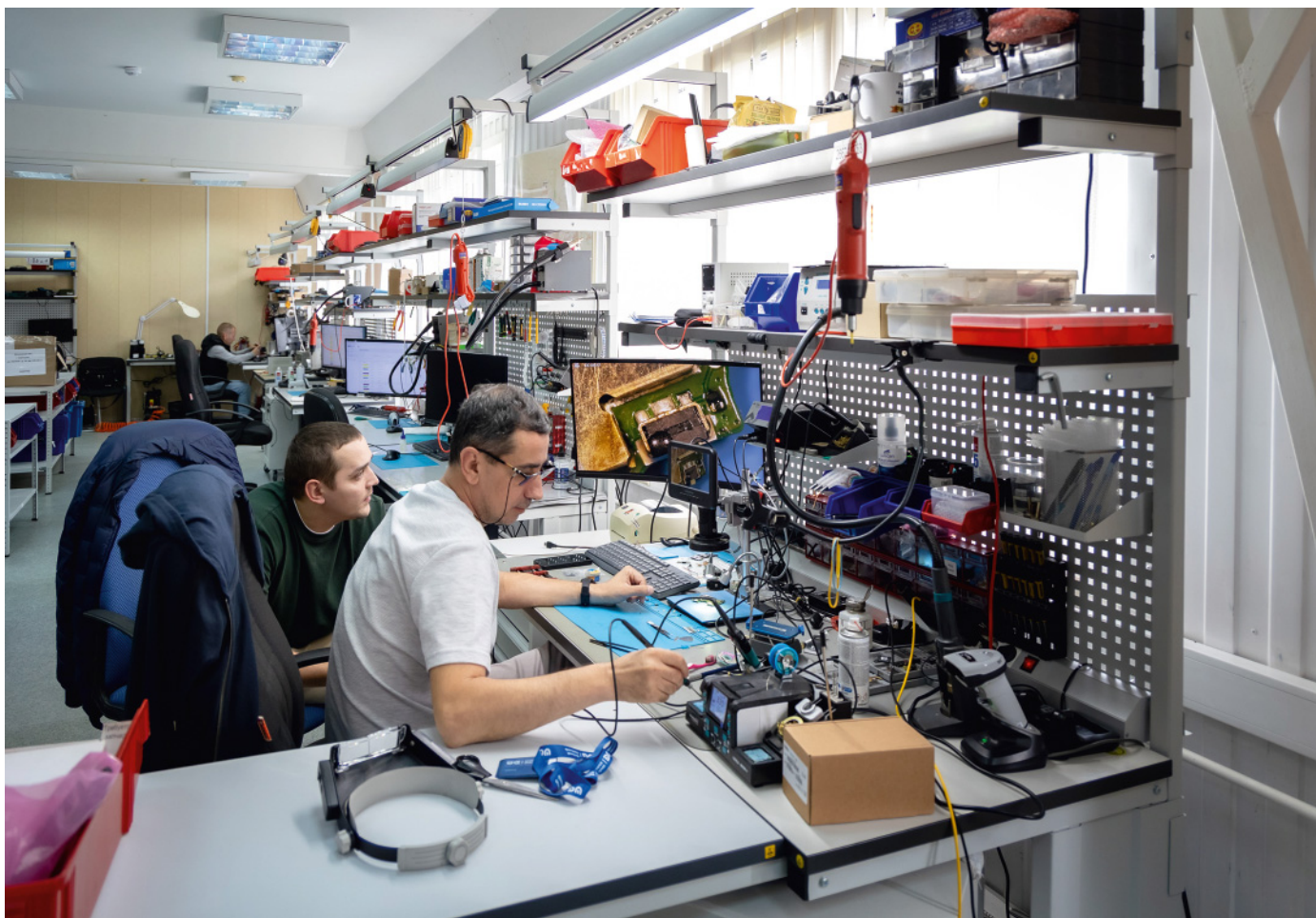
Первый – поэкземплярный учёт становится нормой, а не исключением. Объёмно-

сортовой задумывался как переходная мера для групп с большими объёмами, но по безалкогольным напиткам, икре, растительным маслам и кормам переход на поштучный учёт либо уже произошёл, либо назначен на ближайшие месяцы. Через 2-3 года ответ «мы работаем по объёмно-сортовой схеме» перестанет существовать, и главная нагрузка ляжет на склад и на отгрузку – подразделения, которые к маркировке готовы хуже всех.

Второй – охват доходит до категорий, где маркировать физически труднее всего: замороженные полуфабрикаты и детское питание. Заморозка означает конденсат, иней и минусовую температуру, т.е. самые неприятные условия и для нанесения, и для считывания, и такие вещи не проектируются по документации, они проверяются только на реальной продукции.

Компания «Вайландт Электроник» к этому подошла подготовленной, потому что давно строит решения не под конкретную товарную группу, а под физику: влажная поверхность, холод, высокая скорость, нестандартная форма упаковки. Товарные группы меняются, а физика остаётся прежней, именно поэтому опыт, полученный на одной группе, работает на следующей.

Беседовала Алина Волкова





«Скажите: “СЫ-Ы-ЫР...”»

Такими словами фотографии вызывают на лица улыбки. Чтобы позже, когда эти люди будут рассматривать свои фотографии, они выглядели на них весёлыми и счастливыми. Именно такими не просто выглядели, а действительно были большинство тех, кто пришёл-приехал на VII гастрономический фестиваль сыра в чудесный приволжский город Кострому.

Самый вкусный фестиваль

Если вы в этом городе ещё ни разу не бывали, обязательно отметьте эту точку на своих навигаторах – как на том, что в смартфоне, так и на том, что сидит в вашей голове. Пусть они вас однажды туда приведут. Не пожалеете! И даже памятник Ивану Сусанину не даст вам задуматься о том, правильный ли маршрут вы выбрали. А если время вашей поездки в Кострому совпадёт с очередным фестивалем сыра, считайте, что вам повезло вдвойне. Как повезло тем, кому хватило билетов на прямой поезд и тем, кто, как и я, добрался «на перекладных». Как повезло тем, кто не побоялся поехать на своём авто, несмотря на разговоры о пустых заправках. Как повезло тем путешественникам по Волге-матушке пассажирам теплоходов, что останавливались прямо у того места набережной, где раскинулись палатки фестиваля.

А в этих палатках...

В первую очередь там был, конечно, сыр. Какой? Любой! На все вкусы! А если таких вкусов доселе (а как ещё выразаться в старинном русском городе?) человек ещё не ощущал, теперь их запомнит и будет искать.

Это ж раньше, в годы, которые теперь вспоминаются почему-то исключительно как счастливые, если на прилавки магазинов «выбрасывали» колбасу, было не сильно важно, какую именно. Главное – что «выбросили». Главное – что колбасу. Если же там появлялся сыр, его сорт тоже был не сильно важен. Впрочем, названия «голландский», «российский» и, конечно же, «костромской» всё-таки помнят люди, успевшие уйти на пенсию до того, как решением Государственной Думы молодость была продлена на 5 лет.



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».

А ведь в Кострому на фестиваль приехали сыроделы из других регионов и даже из Белоруссии. Поэтому и жители города, и его гости-туристы получили в эти дни возможность попробовать более 70 различных видов сыра. И возможностью этой с удовольствием воспользовались.

Признаемся, настоящий сыр, а не «сырный продукт», который делают не только из молока, но и из пальмового и кокосового масла, стоит недёшево, и далеко не каждый может себе позволить выбирать между плавленным сыром «Дружба» и моцареллой с пармезаном. А уж такие названия, как дорблю, камамбер, рокфор, и произносить-то страшно.

А здесь, в палатках на набережной Волги, люди подходили, пробовали, запоминали и записывали названия сыров и их производителей и, конечно же, покупали то, что до этого ни разу не радовало их вкусовые, простите за иностранное слово, «рецепторы».

Интересное наблюдение: возле тех палаток, где такая дегустация была организована, людей было очень много. Попробовав то, что им здесь предлагали, они перемещались к другим палаткам, а на их место тут же приходили новые гости. Но люди не только пробовали. Они и покупали. Потому что вкусно. Потому что как ни купить то, что очень понравилось?!

А вот продавцы в тех палатах, где сыром не угощали, а только показывали упаковки с ценниками, откровенно скукачили – гости фестиваля их тревожили гораздо реже... Впрочем, как потом рассказали организаторы, среди производителей, приехавших представить на фестивале свою продукцию, недовольных не было. Все они так успешно продавали свой товар, что на второй день фестиваля его хватило уже не всем...

И раз уж мы вспомнили тех, кто придумал и организовал этот праздник, к разговору с одной из них и перейдём...

Кострома Mon Amour

– 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 уже давно знакомы друг с другом. Это своего рода костяк, клуб единомышлен-



ников. 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. Да и они многое знают обо мне и о нашей команде: сколько у нас человек, что мы сегодня делали, до которого часа работали. Каждый из этих ребят вносит свою лепту: приходит и рассказывает про оригинальные рецепты, которые он разрабатывает, про исследования, которые проводит. Ведь каждый из них – своего рода маркетолог, что-то новенькое придумывает. Сейчас, например, я была на дегустации, и в жюри мне показали мягкий сыр, который обёрнут виноградными листьями. Честное слово, такой сыр я пробовала в первый раз. Он своеобразный: кому-то понравится, а кому-то нет. Но для того они и приехали сюда, чтобы этот товар представить и проанализировать: если он востребован, если люди, попробовав, его покупают, они и дальше будут развивать это направление и производить такой сыр. А если анализ показывает, что людям не понравилось, они и производство его прекратят. Это лёгкое исследование, лёгкий маркетинг, который даёт не только право на ошибку, но и возможность её исправить.

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

– Хотелось бы немного услышать о вашей компании. Ведь вы, насколько мне известно, из Подмосковья. Как вы попали в Кострому?

– Не поверите – совершенно случайно. Раньше я действительно проводила ярмарки на территории Московской области. Но в какое-то время для меня и моей компании там сложилась довольно некомфортная ситуация, и мне пришлось задуматься о том, куда же мне поддаться, если я умею это делать. В общем, спасибо моим конкурентам, именно они сделали так, что я стала искать, где себя применить. Я отправилась по разным областям: Ленинградская, Тверская, Ярославская, Костромская... Мой первый 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» – 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.

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

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

Результат, что называется, налицо: мы с вами прошли вдоль палаток и видели, как много пустых коробок, пустых ящиков и пустых прилавков – это о многом говорит. А ведь это всего лишь первый день. Очень многие участники уже расторгались и



говорят: «Завтра нас уже не будет – мы уезжаем». Многие производители пытаются приехать сюда, попасть на этот фестиваль, но количество место у нас ограничено. На следующий год буду просить, чтобы площадку фестиваля раздвинули, место для этого, к счастью, пусть и немного, есть. Поэтому я надеюсь, что мы сделаем наш фестиваль ещё масштабнее.

Не сыром единым...

Отвлечёмся на какое-то время от беседы и пройдемся ещё разок по палаткам (признаюсь, я это делал далеко не раз). Там ведь не только сыры...

Вот лежит хлеб, который вряд ли найдёшь в каком-нибудь супергипермаркете. Вот колбасы – тоже, что называется, ручной работы, – крафтовые. Есть даже ха-мон! Не к ночи, как говорится, вспомнилось слово «импортозамещение». Попробовал – чудесно! Купил! Правда, не целую ногу...

А хозяйки из Плёса предлагают «угол из щуки с огурцами». Ну, как не попробовать. Взял. «Угол» просто таял во рту, причём буквально, – не доразморозили... Хозяйки извинились и объяснили, что у них возникли проблемы с микроволновкой. Проблема была решена, и «угол» остался для меня не единственным.

А это что за ёлнить? Да, действительно «ёлнить» (четыре раза проверял, правильно ли записал). Малиновый с хвоей – древнерусское питье. «Воссоздано с помощью интеллекта», написано на этикетке.

И ещё нечто уникальное – чипсы из моркови!

– Мы специализируемся на производстве натуральных продуктов: тех, которых ещё нет на рынке, – рассказала уговившая меня этим необычным продуктом хозяйка палатки. – Мы создали снекерсы – 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 снэк будущего. Думаю, вы знаете Илью Лазерсона – из-

вестного шеф-повара, телеведущего. Он недавно был в Костроме и больше всего удивили его два продукта, в том числе эта морковь, которую он сначала даже пробовать не хотел. А потом... Его главный 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 ферма есть и мы в мае собираем молодые побеги кипрея – это иван-чай. Мы используем его в свежем виде, в соусе, со свежими листьями зелёного базилика. Вот такая крутая штука. 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, за 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 и 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 основной работы... При таком количестве людей вокруг топить его было бы слишком опасно. Дети, например, могут подбежать, потрогать и обжечься. Попробуй их остановить! 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, потому что 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 – он чёрный. Я туда ещё и малину добавляю. Получается очень вкусно.

Когда всем хорошо...

Говорят, что бесплатный сыр бывает только в мышеловке. Врут. Точнее, так говорят те, кто не был на Фестивале сыра в Костроме. Правда, иногда приходится постоять в очереди. Например, для того, чтобы попробовать сырную похлёбку, которой угощали совершенно бесплатно. Очередь 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, кажется, всем. В отличие от Костромской области. Точнее, от карты этого российского региона, выложенной из сыра. Карты, которая обошла 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».

С лёгкой грустью скажу, что до «Костромы сырной», до того, чтобы попробовать её на вкус, мне не хватило всего метров пяти очереди. Костромскую область, точнее её карту, с удовольствием скушали костромичи и гости сырной столицы России.

Но в России ещё много регионов. И попробовать продукцию ивановских, тамбовских, смоленских, тверских и даже ямало-ненецких сыроваров на фестивале никто не мешал. Подмосковных мастеров сыроварения также было много. Среди городов, обозначенных на палатках: Одиноково, Луховицы, Сергиев Посад... Простите, если кого-то не назвал. Кстати, рекордную карту Костромской области местные сыроделы создавали вместе с мастерами из Балашихи.

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

«ГАСТРОНОМИЧЕСКАЯ ДИПЛОМАТИЯ» – ЭТО НЕ ГЕДОНИСТИЧЕСКИЙ КАПРИЗ, А «МЯГКАЯ СИЛА», ПРИ ПОМОЩИ КОТОРОЙ МОЖНО НАПРАВЛЯТЬ ТУРПОТОКИ».

Я поделился с генеральным директором ООО «Регион» своей мыслью: даже жалко, что города зачастую утрачивают свои «фишки», – 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 этакое, чего твои друзья и родственники не видели и не пробовали, а на прилавках – всё то же самое, что продаётся в соседнем с твоим домом супермаркете.

Но здесь, на Фестивале сыра...

– Здесь каждый человек, каждый производитель уникален, – ответила Эльнара Авакян. – Здесь не промышленные сыры, которые вы обычно видите на прилавках «Пятёрочки», «Перекрыстка» или «Азбуки вкуса», они – другие. Реально другие. Это ремесленные сыры, их количество не позволяет зайти в ретейл, они не попадают на полки крупных магазинов. Если сравнить, например, с Францией, там можно встретить целые улицы, на которых первые этажи домов заняты маленькими кустар-



ными лавочками с уникальными сырами. Их хозяева живут этажом выше, а внизу у них магазинчики, где они и 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.

Фестиваль – это прекрасно, но реализовывать свой товар предпринимателям надо ежедневно. Как? Где? Вспомнилась старая шутка о том, что именно благодаря «Почте России» мир узнал, что такое изюм, курага и сыр с плесенью... А если серьёзно? Как человеку, оценившему сыр какого-то местного производителя, получить его в другом, не близком от Костромы городе? К счастью, есть соцсети, есть различные службы доставки. А кто-то даже размещает свой товар на маркетплейсах. Главное, чтобы интернет работал. Интернет может

передать вид, но он не передаст запах и вкус. Поэтому и нужны ярмарки и фестивали.

И нужны они не только производителям и покупателям.

– 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 богатеет. В мире многие города вообще живут только за счёт туристов – без промышленности, без всего. 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 отменили для туристов визовый въезд в нашу страну. Чтобы к нам приезжало больше китайцев, японцев, американцев, французов... Чтобы они видели настоящую Россию. Чтобы попробовали на вкус то, что здесь производят. «Гастрономическая дипломатия» – это не гедонистический каприз, это «мягкая сила», при помощи которой можно направлять и турпотоки. Я сегодня обратила внимание, какое количество гидов: с флажочками, 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.

Алексей Сокольский



МИХАИЛ БОДУХИН, «ФОРТФУД»:

«Распространено мнение, что «раньше было лучше», но это просто ностальгия: ассортимент и качество пищевой продукции СССР и современной России несопоставимы — в пользу современных технологий!»

Майонез, кетчуп, томатная паста, соусы, — та часть нашей повседневной трапезы, которую мы почти не замечаем, когда она под рукой. А вот если майонез или соус закончился или, того хуже, оказался нехорош, то и удачно приготовленное блюдо будет не в радость, — в лучшем случае... А в худшем можно и неприятности со здоровьем заработать! Что уж говорить о кулинарных и салатных производствах или предприятиях фастфуда: нехватка этих ингредиентов грозит остановкой производства, а их плохое качество — неприятностями вплоть до массовых отравлений и краха бизнеса... Неудивительно, что подобные производства крайне требовательны к своим поставщикам.

Компаний «ФортФуд» работает на этом рынке с 1998 года, занимаясь разработкой и производством майонезов, кетчупов и соусов высокого качества как по классическим, так и по уникальным рецептурам для сегмента HoReCa, Retail, Private Label, и является сегодня поставщиком таких известных сетей, как «Гиперглобус», «Ашан», «ВкусВилл», SPAR и других. «ФортФуд» также производит хлебобулочные и кондитерские изделия глубокой заморозки, термостабильные заварные кремы и начинки для этого же сектора потребителей. С управляющим партнёром компании и человеком удивительной судьбы Михаилом Бодухиным мы побеседовали об истории и сегодняшнем дне компании, о её планах и тенденциях развития рынка в этой отрасли.



— Михаил Владимирович, у вас поистине нетривиальный жизненный путь! Я знакома с хирургами, положившими жизнь на это благородное дело. Знаю многих достойных бизнесменов-производственников, строящих долгосрочный бизнес серьёзно и ответственно. Встречала бывших врачей, ушедших в бизнес медицинского профиля. Но чтобы практикующий хирург строил бизнес по принципу: «Землю попашет, попишет стихи» — ни разу ещё не сталкивалась! Как вы несколько десятилетий совмещали работу хирургом в институте им. Склифосовского, при этом стоя у руля коммерческих компаний? Как это сложилось? Случай-то небывалый! И почему было выбрано это направление пищевого бизнеса?

— Действительно, я тоже не встречал ничего подобного. Возможно, дело в том, что с одной стороны я врач в третьем поколении, а с другой — мой прадед до революции был

владельцем крупного, как бы сейчас сказали, агропромышленного предприятия, поставлял продукцию Елсееву.

В 1990-е материальное положение врачей было непростым. Как наследник традиционной земской и советской медицины, я, по принципиальным соображениям денег с пациентов не брал. Платная медицина тоже не для меня, поэтому искал дополнительный доход в бизнесе. Когда бизнес стал развиваться, я получил второе высшее экономическое образование в ВШЭ при Правительстве РФ, но продолжал работать в НИИ СП им. Н.В. Склифосовского, хотя материального смысла в этом уже не было. Не мог бросить основную профессию в экстренной эндоскопической хирургии: помогать людям в критических ситуациях — это призвание, замены которому нет. В результате я написал книгу «За рамками протокола» о работе врачей экстренной медицины, о том, что на самом деле скрывают

вается за сухими строками протоколов историй болезни. При моём большом опыте в эндохирургии заболеваний ЖКТ, знаниях в органической химии, биохимии, биофизике, гастроэнтерологии, гигиене, микробиологии и стерильности выбор пищевого производства был логичен и оправдан. Возможно, это один из факторов успеха нашей компании. Мы создаем продукт максимально безопасный и в то же время технологичный. Я регулярно провожу мастер-классы для клиентов с целью донести до потребителя необходимость сохранения безопасных свойств и правильного применения наших продуктов.

—Итак, группа компаний «ФортФуд» работает с 1998 года. Какие ключевые этапы развития вы бы выделили за эти четверть века на рынке?

—Эти четверть века были переходным периодом от достаточно отсталой и низкопроизводительной пищевой промышленности СССР к высокотехнологичным практикам, применению новых типов сырья, изменению потребительских свойств продуктов и их безопасности.

Очень распространено мнение, что «раньше было лучше», но это не более чем ностальгия по ушедшей молодости. На самом деле ассортимент и качество пищевой продукции в СССР и России несопоставимы по всем показателям в пользу современных технологий. Что касается безопасности, то случаи отравлений в СССР засекречивались, поэтому возникало впечатление, что их нет. Сейчас любой такой случай является предметом детального расследования, открытого для прессы. В настоящее время российская пищевая промышленность находится на уровне мировых стандартов и часто превышает их. Наши ГОСТы требовательней и имеют меньше допусков.

Для примера приведу такой факт. В СССР не производилось подсолнечного масла глубокой очистки и майонез имел горьковатый привкус семечки, который компенсировался солью и уксусом, кроме того, при производстве майонеза повсеместно применялась горячая варка для пастеризации. Это приводило к увеличению концентрации нежелательных примесей, например трансжиров, в конечном продукте.

Мы используем только холодный способ производства без нагревания майонезной эмульсии и масло высочайшего уровня очистки, в результате продукт не содержит вредных примесей.

—Ваша продукция представлена в разных ценовых сегментах. Как вам удастся поддерживать баланс между качеством и доступной ценой?

—У нас относительно небольшое производство, если сравнивать с масс-маркетом. С одной стороны, это недостаток для ра-

боты с массовым ритейлом, но с другой – преимущество за счет большой гибкости производства, позволяющей в одну смену выпускать десятки разных рецептов. Рецептуры создаются по запросу конкретных потребителей: салатных цехов, кулинарных производств и т.п. Мы подстраиваем нашу продукцию под требования их технологов, чего производство с большими объемами делать не может. Поэтому потребителем 98% нашей продукции является сектор B2B. Этот сегмент рын-

ка гораздо более требователен к таким качествам майонеза, как пластичность, связывающая и консервирующая за счет обволакивания способность, устойчивость к расслоению эмульсии и т.п. Для домохозяйств мы выпускаем другие рецептуры, в которых определяющим являются органолептические свойства, так как в этом случае нет задачи по доставке готового блюда конечному потребителю, и это принципиальное отличие. Салатным и кулинарным производствам важно, чтобы их





конечный продукт, например, салат, сохраняя свои свойства в течение всего логистического периода (3-5 дней): не тѣк, не окислялся, сохранял структуру. Эти свойства им дает майонез. Все кулинарные производства имеют разное оборудование, разное сырьѣ и хотят отличаться друг от друга. Для каждого конкретного технолога мы совместно с ним разрабатываем рецептуру, необходимую конкретному производству. Это является нашим основ-

ным технологическим и маркетинговым преимуществом, которое обеспечивает нам устойчивый рост спроса и клиентской базы. Цену мы определяем, исходя из наших производственных затрат и стандартной наценки, в зависимости от условий поставки. Наше ценообразование объективно, прозрачно и понятно, поэтому никогда не выходит за рыночные рамки, даже несмотря на непрерывный НИОКР.

– Кто ваши клиенты? Как вы находите их, а они – вас?

– Мы работаем с салатными производствами сетей «Ашан», «ВкусВилл», SPAR и другими. В данном сегменте рынка высокая конкуренция по качеству, поэтому, если наша продукция хорошо зарекомендовала себя в одной сети, то другая сеть также обращается к нам, но уже с другими требованиями. Кроме того, у нас большое количество клиентов по всей России, от Калининграда до Сахалина. Наши дистрибьюторы по всей стране работают уже с локальными аналогичными производствами. Кроме того, значительная часть продукции уходит на экспорт в Азербайджан, Армению, Белоруссию, Грузию, Казахстан, Киргизию и т.д. Работаем мы с двумя основными брендами: «HOLBERG» и «ДОБРЫНЯ», что позволяет поддерживать эффективную дистрибуцию в регионах и экспорте.

– Ряд ваших сотрудников с вами более десяти лет. Что их привлекает? Расскажите о своём коллективе.

– Основа коллектива действительно работает на предприятии не одно десятилетие, они прошли с нами все кризисы и трудности, сохраняя верность в самые трудные времена. Мы очень ценим этих людей и прежде всего на них опирается стабильное качество продукции. Это начальники производств О.В. Руцкая и С.Н. Мальцева, их заместители М.К. Мохо-





ва и Т.В. Стариченко, руководитель отдела производственной логистики Е.А. Прошкина, руководитель склада О.П. Вербенкин, кладовщик П. А. Анисенков, главный механик Н.Н. Лось, варщик А.И. Чернышов и другие: список очень большой. Особо хочется отметить большой вклад в стабильность коллектива, который вносит генеральный директор Роман Александрович Козлов, который работает в компании более 20 лет и мгновенно реагирует на проблемы, связанные с персоналом и технологическим процессом. Также хочется отметить наших бухгалтеров – С.В. Кочкарову и О.Н. Ткач. Однако время идёт, и многие из этих сотрудников уже выше среднего возраста, а производство растёт, технологии развиваются... Сейчас наши старшие обучают молодёжь, и переход к новому поколению произойдёт плавно за счёт стабильности коллектива. К этому есть все предпосылки.

–Вы сотрудничаете с такими крупными сетями как «Глобус», «Метро» и др. Какие требования предъявляют подобные ритейлеры к производителям?

–Наше сотрудничество с «Гиперглобус» длится уже более десяти лет. Тогда ни одно предприятие в России не смогло изготовить майонез, удовлетворяющий запросу по качеству этой немецкой компании, а мы смогли. В 2023 году по их запросу мы выпустили одними из первых майонез без консервантов, который продаётся в дой

паках под торговой маркой «Гиперглобус». Мы прошли строжайший аудит качества в этой немецкой сети, и компания «Метро» обратилась к нам сама, так как у них был аналогичный запрос по качеству. И конечно, их запрос тоже был нами удовлетворён.

В прошлом году наш майонез под торговой маркой «Гиперглобус» получил золотую медаль Федерального научного центра пищевых систем им. В.М. Горбатова РАН, о чём мы узнали случайно, просматривая итоги конкурса. Его туда представила сама торговая сеть.

–Вы также работаете с сетями фастфуда. Как строится процесс создания соусов для подобных сетевых операторов и отличается ли он от алгоритма работы на других ваших потребителей?

– Да, это ещё один достаточно специфичный сегмент рынка, который принципиально отличается от кулинарных производств и домохозяйств. Здесь главное – цена и вкус: майонез часто компенсирует недостатки других компонентов. У нас есть универсальные рецептуры для этого сегмента. Разработка под каждого клиен-





та в данном случае не требуется. Главное – не переходить грань между ценой и качеством в ущерб последнему. Поэтому с дискаунтерами в этом сегменте мы не работаем. Фастфуд потребляет много нашего фритюрного масла под брендом «ДОБ-РЫНЯ», рецептура которого нами была разработана только в этом году и оказалась очень удачной. Прирост потребления его составляет более 100% в месяц.

– Во многих категориях своей продукции вы намеренно отказываетесь от консервантов. Но это же экономически невыгодно, или я ошибаюсь?

– Для обывателя характерно, негативное отношение к консервантам и мало кто задумывается о том, что сахар, соль, перец, уксус, пастеризация и, наоборот, охлаждение являются универсальными консервантами. Увеличение концентрации любого из них делает продукт опасным или непригодным для употребления. Из этого потребительского заблуждения сделали маркетинговый ход: «продукция без консервантов». Все дело в дозе. Dosis fasit venenum – «доза делает яд», если дословно, или «все есть яд, и все есть лекарство»: эту фразу приписывают величайшему врачу Парацельсу. Исходить надо из этого. Снижая дозировку любого из этих или других консервантов, вы снижаете сроки годности продукта, что в результате делает невозможным его логистику через

распределительные склады и торговые сети. Все используемые нами компоненты находятся намного ниже предельно допустимых доз.

Тем не менее, несмотря на то, что продукция «без консервантов» не более чем маркетинговый ход, количество применяемых в ней компонентов консервации меньше, и это необратимо сказывается на сроках годности. По влиянию на организм эта продукция не отличается от любой другой. Всё решает доза. Для нас нет вопроса: «Выгодно или невыгодно?» Наши критерии – безопасность и польза. Мы не безответственные ЗОЖ-блогеры, которые никого не накормили и не накормят! Мы – компетентные и ответственные производители пищевой продукции.

–В ассортименте компании есть майонезы жирностью от 15% до 80%. Как менялся спрос на разные виды майонезов за последние годы? Заметен ли тренд на снижение жирности?

–Майонезом может называться продукция только свыше 50% жирности, все, что ниже – майонезные соусы. Мы выпускаем майонезы 78% жирности для предприятий японской кухни и ряда кулинарных изделий. Основной объем производства, – майонезы 67% жирности, и здесь ничего не меняется. Наши основные клиенты – технологические кулинарные цеха. В процессе производства конечного

изделия его жирность может быть любой, и это только в малой степени зависит от майонеза.

Спрос следует за изменением вкусовых предпочтений потребителя, а они значительно сместились в зону сбалансированности, к уходу от остроты и концентрированности. Если сравнивать соусы с советскими ГОСТами – горчицу, майонез, – они были значительно более острыми и экстрактивными. Сейчас такое покупать не будут. Трансформация вкусовых предпочтений социума идет медленно, незаметно для потребителя, но отчетливо для производителя. В целом рецептуры от 25-летней давности от современных отличаются как твердое от мягкого. Наша основная задача – не только соответствовать этим изменениям, но и определять их. Снижение остроты благоприятно для пищеварительной системы, поэтому мы стараемся всячески поддерживать эту тенденцию.

–Расскажите о вашей лаборатории. Какие самые необычные или сложные заказы на разработку рецептов вам приходилось выполнять?

– Лабораторными исследованиями решаются две основные задачи. Самое главное – проверка качества сырья, так как от него прежде всего зависит качество конечной продукции, и мы должны исключить любые отклонения его от принятого нами

стандарта. Редко, но бывает, что сырьё не проходит контроль, и мы отправляем его обратно поставщику, даже если это повлечёт за собой остановку производства. В данном случае мы готовы нести потери, но не готовы рисковать качеством продукции.

Из самого оригинального нами был создан майонез-паста на основе японского бамбукового уксуса с икрой океанических рыб для известного ресторана. Продукт получился очень интересный и вкусный, но дорогой. Заказчик был доволен. Также мы произвели «майонез васаби» на основе оригинального васаби.

По заказу Троице-Сергиевой Лавры мы первыми создали майонез без животных компонентов, в котором в качестве эмульгатора применяется не яичный желток, а растительное сырьё.

Все НИОКР выполняются в нашей лаборатории профессионалами под руководством зав. лаборатории И.А. Пирожковой, которая работает на предприятии практически с даты его основания.

Сначала, исходя из запроса технолога нашего клиента, изготавливается лабораторный образец, дорабатывается в контакте с ним. Потом выпускается промышленный образец, который проходит дополнительное согласование перед запуском в серию. В настоящее время предприятие выпускает более 300 рецептов разных наименований продукции.

—Вы производите термостабильные кремы. В чём их преимущество для HoReCa по сравнению с обычными?



—В принципе, эти крема ничем не отличаются от остальной нашей продукции. Они очень технологичны при производстве конечных кондитерских изделий, работают в разных диапазонах температур, это позволяет наносить их до выпечки на сырое тесто, что повышает вкусовые качества за счёт внедрения частиц крема в само тесто. Крема мы также разрабатываем в сотрудничестве с технологами наших партнёров.

У нас есть небольшой хлебопекарный цех, который выпускает в основном, замороженные тестовые заготовки для ресторанов и пекарен.

Это так же высокотехнологичная продукция, пользующаяся высоким спросом.

В основном это «французские» и «лётные» булочки: пшеничные, ржаные, мультизлаковые, круассаны, чиабатта и бургерные булки. Как правило, они выпекаются до 90% готовности и замораживаются в шоковой камере при температуре минус 35°C. Это позволяет полностью сохранить глютеиновый каркас и вкусовые свойства хлеба. Потом в замороженном виде поставляются потребителям сегмента HoReCa, где допекаются на оставшиеся 10% и подаются к столу в отелях, ресторанах и пекарнях тёплыми и свежими. Небольшая часть этой продукции поставляется в готовом виде. Этот бизнес для нас является дополнительным, но не менее интересным.



«ТОРГОВЫЙ ДОМ ШОКОЛАДА» за несколько лет превратился из регионального производителя в заметного экспортёра российских кондитерских изделий: от премиальных трюфелей до решений под private label для крупных сетей. Сегодня, по словам соучредителя и коммерческого директора Ирины Иващенко, компания активизирует возвращение на белорусский рынок – не как эпизодичный эксперимент, а как одно из приоритетных направлений экспансии, подкреплённое расширением производственных мощностей и запуском более доступных товарных линеек. В интервью нашему изданию Ирина Иващенко рассказывает, почему Беларусь снова стала приоритетом экспорта, какие логистические и бренд-стратегические решения за этим стоят и как фабрика готовится сочетать премиальный статус с ценовой конкурентоспособностью на соседнем рынке.

– Ирина Вячеславовна, компания «ТОРГОВЫЙ ДОМ ШОКОЛАДА» уже заявила о себе как о производителе высококачественных, премиальных и функциональных сладостей. Что побудило вас именно сейчас активизировать выход на рынок Беларуси и сделать его одним из приоритетных направлений?

– В 2019 году, спустя 2 года после открытия производства, компания «ТОРГОВЫЙ ДОМ ШОКОЛАДА» впервые осуществила экспорт в Беларусь – это была небольшая частная сеть продуктовых магазинов. Закупка была скромной, но для нас это был прорыв, так как состоялся



Ирина Иващенко:
«НАША ГЛАВНАЯ СИЛА – ЭТО ТВОРЧЕСКИЙ ПОРЫВ, ВОПЛОЩЁННЫЙ В КАЖДОЙ КОНФЕТЕ!»

наш первый выход на международный рынок.

Впоследствии компания сфокусировалась на других рынках сбыта, таких как Китай, Казахстан, Монголия, Узбекистан, Грузия. Экспорт в Беларусь временно приостановился, поскольку рынок требовал более доступную продукцию, тогда как наш шоколад превосходил по стоимости предложения белорусских производителей. Несмотря на это, мы ежегодно участвовали в российских продуктовых выставках и постепенно стали отмечать растущий интерес со стороны белорусских дистрибьюторов и сетей.

Таким образом, за короткий промежуток времени нам удалось наладить сотрудничество с несколькими дистрибьюторами, сетями и владельцами торговых марок, для которых мы начали производить продукцию под их частными марками.

– По данным аналитики российского экспорта, Беларусь входит в топ импортёров российского шоколада с ростом около 29% год к году. Какие конкретные конкурентные преимущества своей продукции вы видите для белорусского потребителя?

– До 2022 года белорусский рынок активно насыщался европейской продукцией,

однако введенные санкции кардинально изменили ситуацию, существенно сократив товарооборот Беларуси со странами Евросоюза. Ограничения и нарушения в цепочках поставок из Европы оказали значительное влияние на развитие торговых отношений с Россией, что привело к заметному замещению многих европейских брендов российскими аналогами за последние несколько лет. Эта тенденция наиболее ярко проявилась в продуктовом сегменте, затронув сыры, колбасные изделия и кондитерский ассортимент. В сложившихся обстоятельствах российский шоколад стал восприниматься не как конкурент белорусским производителям, а, скорее, как достойная альтернатива европейской продукции. Именно на этой волне компания «ТОРГОВЫЙ ДОМ ШОКОЛАДА» активизировала свою деятельность на белорусском рынке.

– Какие логистические и регуляторные особенности рынка Беларуси вам пришлось учитывать при построении экспортной стратегии? Пришлось ли вам адаптировать продукцию и упаковку к запросам белорусского рынка?

– К счастью, в адаптации нашей продукции для белорусского рынка необходимости не возникло. Единственной формальностью стало стикерование товара по требованию дистрибьютора с указанием его юридического лица в качестве импортёра.

В целом, сотрудничество с белорусскими партнёрами проходит исключительно легко, оперативно и комфортно. Более того, мы избавлены от логистических обязательств, поскольку наши партнёры предпочитают работать на условиях Exwork и самостоятельно забирают товар со склада компании.

– В ассортименте «ТОРГОВОГО ДОМА ШОКОЛАДА» есть премиальные линейки, функциональные решения, бренды без сахара. Какие сегменты на белорусском рынке вы считаете наиболее перспективными: массовый, premium или нишевые?

– На сегодняшний день явный приоритет сохраняется за классическим шоколадом. Причина проста: ЗОЖ-продукция, безусловно, привлекательна, но её ценовая политика существенно опережает традиционные предложения. Линейки класса premium, несомненно, находят своего ценителя, однако территория их распространения пока ограничена избранными розничными сетями. В целом массовый сегмент продолжает оставаться безусловным лидером белорусского рынка.

– При выходе на экспорт важно выстраивать сетевое присутствие и партнёрские отношения. Как вы подбирали белорусских дистрибьюторов и партнёров и что считаете ключевым при выборе партнёра за рубежом?

– При поиске дистрибьютора мы ориентировались прежде всего на специфику его деятельности и предлагаемый ассортимент.



В итоге наш выбор пал на импортёра кондитерских изделий, имеющего широкую сеть дистрибуции, охватывающую феде-

ральные сети. Для «ТОРГОВОГО ДОМА ШОКОЛАДА» приоритетом было повышение узнаваемости бренда, а это достигается, когда продукция представлена в максимальном количестве торговых точек.

Этот принцип лёг в основу нашего плодотворного сотрудничества, которое продолжается и сегодня. Мы оперативно решаем любые вопросы, совместно работаем над расширением присутствия на рынке, увеличиваем объёмы продаж за счёт проведения промоакций и постоянно расширяем ассортимент для наших клиентов.

Помимо продукции под собственным брендом, мы также производим шоколадные трюфели под брендом наших партнёров. Из года в год объёмы производства в этой области растут, что свидетельствует о востребованности продукции «ТОРГОВОГО ДОМА ШОКОЛАДА» на белорусском рынке и признании белорусских потребителей.

«С САМОГО НАЧАЛА РАЗВИТИЯ “ТОРГОВОГО ДОМА ШОКОЛАДА” НАША СТРАТЕГИЯ БЫЛА ОРИЕНТИРОВАНА НА МЕЖДУНАРОДНУЮ ЭКСПАНСИЮ».



– Какова роль бренда и позиционирования на рынке Беларуси? Насколько важно сохранить образ российского премиум-шоколада и как вы планируете укреплять этот имидж за рубежом?

– Мы видим устойчивый интерес к российскому бренду в Беларуси, о чём свидетельствуют регулярные запросы о сотрудничестве, поступающие напрямую от закупщиков крупных федеральных сетей. Это говорит о заметности нашего присутствия и его привлекательности для белорусского рынка.

К сожалению, из-за дефицита какао-бобов, вызванного неурожаем и другими факторами, стоимость шоколада значительно выросла, размывая границы между ценовыми сегментами. Сегодня сложно однозначно определить, какой шоколад относится к премиум-классу, а какой – к среднему или к бюджетному. Ценовая картина неоднородна не только в России, но и в других странах, что обусловлено разными запасами сырья у производителей и неравномерной ценовой политикой торговых сетей.

В свою очередь, для укрепления имиджа «ТОРГОВОГО ДОМА ШОКОЛАДА» за рубежом мы активно развиваем клиентскую базу, расширяем присутствие в Беларуси, усиливаем промоактивность, участвуем в продуктовых выставках, форумах и бизнес-миссиях.

– Какие изменения в производственной цепочке (сырьё, упаковка, сертификация, создание релевантных вкусов и форматов) вы внедрили, чтобы экспортировать продукцию в Беларусь с сохранением конкурентоспособности и высокой маржинальности?

– В данный период времени фабрика компании «ТОРГОВЫЙ ДОМ ШОКОЛАДА» проводит расширение. Мы организуем вторую производственную площадку, на которой планируем производить не только привычные шоколадные линейки



«РОССИЙСКИЙ И БЕЛОРУССКИЙ ШОКОЛАД ФОРМИРУЮТ МОЩНЫЙ СОЮЗ КАЧЕСТВА И ИННОВАЦИЙ, ОБЕСПЕЧИВАЯ НАДЁЖНУЮ АЛЬТЕРНАТИВУ ЕВРОПЕЙСКИМ БРЕНДАМ НА РАСТУЩЕМ РЫНКЕ».

и трюфели, но и корпусные конфеты, глазированные изделия, плитки с начинками и многое другое.

Для нас это прекрасная возможность начать производство новых видов изделий такого же высокого качества, но более низкой ценовой категории. Благодаря вне-

дрению нового ассортимента, мы предполагаем расширить наш сбыт в Белоруссию и охватить те сегменты рынка, которые ранее оставались недостижимыми из-за высокой стоимости нашей продукции.

– Белорусский рынок кондитерских изделий весьма развитый, в частности шоколадные конфеты и мармелад очень хорошего качества. Что планирует предпринимать «ТОРГОВЫЙ ДОМ ШОКОЛАДА», чтобы минимизировать эту конкуренцию, на каких своих сильных сторонах сфокусироваться?

– Благодаря появлению нового оборудования, у «ТОРГОВОГО ДОМА ШОКОЛАДА» появится возможность порадовать наших покупателей эксклюзивными позициями. Наша главная сила – это не просто производство шоколада, а настоящее искусство, творческий порыв, воплощённый в каждой конфете!

Именно поэтому нас выбирают компании, которые хотят воплотить свои задумки или просят помощи в реализации проектов под их частной маркой. Мы выступаем в роли креативных партнёров, сопровождая проект от зарождения концепции и разработки уникального дизайна до финальной отгрузки готовой продукции. В самое ближайшее время мы значительно расширим ассортимент, предоставив нашим партнёрам беспрецедентный выбор в рамках всей кондитерской категории. Я надеюсь, что это станет мощным импульсом для динамичного развития нашей фабрики, упрочит наши позиции на рынке и значительно повысит узнаваемость бренда, что, в свою очередь, позволит нам расширить горизонты, увеличив охват российского и зарубежных рынков сбыта.

– С учётом растущего спроса на шоколад из России в странах СНГ, включая Беларусь, что вы считаете главным барьером для дальнейшего роста и как «ТОРГОВЫЙ ДОМ ШОКОЛАДА» планирует его преодолеть?

– Основное препятствие – это не только ценовой барьер, воздвигнутый нашими белорусскими коллегами, чьи изделия более доступны. Несмотря на отменное качество, прекрасную органолептику и изысканный дизайн, у нашей продукции слабая конку-



рентоспособность. Однако не стоит забывать о политико-экономических моментах, ранее препятствовавших работе белорусских импортёров.

К счастью, в настоящее время ситуация стала немного легче, так как многие компании адаптировались к ситуации и нашли решение, продолжив импорт. Однако был сложный период, в связи с которым отгрузки становились меньше по объёму и с большим интервалом.

– Ирина Вячеславовна, каким был ваш личный вклад в формирование экспортной стратегии в качестве коммерческого директора и соучредителя компании? Что из ваших управленческих решений оказалось наиболее значимым для выхода на белорусский рынок?

– С самого начала развития «ТОРГОВОГО ДОМА ШОКОЛАДА» наша стратегия была ориентирована на международную экспансию. Участие в выставках стало мощным инструментом для продвижения продукции и привлечения новых партнёров. Моей ключевой зоной ответственности всегда оставалась ценообразование. Цена, как известно, – решающий фактор для большинства клиентов. Моя задача заключалась в настройке ценовой политики, обеспечивающей баланс между удовлетворением потребностей покупателей и поддержанием приемлемого уровня маржинальности для компании.

Особенно было сложно с рынком Таджикистана, где цена являлась ключевым фактором. Порой приходилось сталкиваться с покупателями, которые пытались снизить цену до уровня нашей себестоимости. Тем не менее общение с разными клиентами – это бесценный опыт, который наша компания накопила в избытке.

– Как вы оцениваете перспективу создания локального производства или субконтракта в Беларуси или совместной кооперации с белорусскими компаниями?



«В НАШИХ ПЛАНАХ – СОЗДАНИЕ ГАРМОНИЧНОГО СОПУТСТВУЮЩЕГО АССОРТИМЕНТА, ГДЕ ШОКОЛАД СТАНЕТ ОСНОВОЙ ДЛЯ ФРУКТОВ В ШОКОЛАДЕ, ПЕЧЕНЬЯ, ВАФЕЛЬ И МАРМЕЛАДА».

– Пока мы не задумывались над этим вопросом. Тем не менее я не исключаю такой возможности в будущем. Как говорится, никогда не говори «никогда».

Мы поддерживаем прекрасные взаимоотношения не только с белорусскими партнёрами, но и с локальными производителями кондитерских изделий. Всегда есть чему поучиться и получить отличный опыт. Мы регулярно созваниваемся, обмениваемся мыслями, обсуждаем актуальные вопросы, такие как ситуация на рынке какао-бобов, поставки на зарубежные рынки, новые веяния и тренды.

Необходимо всегда держать руку на пульсе и понимать, чем дышит рынок. Наши белорусские партнёры очень приятны в общении – это открытые, честные люди, с которыми у нас складываются крепкие, доверительные отношения. Прекрасные люди, прекрасная страна!

– Вопрос об устойчивом развитии: экологичность, здоровье, функциональный вкус – всё это становится важным на рынке. Какова ваша стратегия по таким продуктам для Беларуси, есть ли уже планы или разработки?

– Некогда успешный экспорт функционального ассортимента в Белоруссию столкнулся с падением спроса. Рост цен на какао-продукты сделал ЗОЖ-линейку, и без того более дорогую, непозволительной для белорусского потребителя. В последнее время на рынке появились кондитерские изделия без какао-бобов – инновация, к которой покупателю ещё предстоит привыкнуть, чтобы она заняла свою нишу.

Мы активно расширяем ассортимент для здорового образа жизни – шоколадную категорию – и могу сказать, что доля ЗОЖ-шоколада в общем объёме продаж остаётся скромной по сравнению с классикой. Но я уверена, что с каждым годом и в России, и в Белоруссии этот сегмент будет демонстрировать уверенный рост.

– Как вы видите динамику роста компании «ТОРГОВЫЙ ДОМ ШОКОЛАДА» в странах СНГ, особенно в Беларуси в ближайшие 3–5 лет? Какие численные ориентиры (доля рынка, рост продаж, ассортимент) вы поставили?

– Мы уверены, что с расширением ассортимента нас ждёт ощутимый рост экспорта и более широкий охват территорий. Появление продукции в более доступном ценовом сегменте откроет новые экспортные горизонты.

Также хотела бы отметить, что в наших планах – создание гармоничного сопутствующего ассортимента, где шоколад станет основой для фруктов в шоколаде, печенья, вафель и мармелада.

Прогнозировать будущее на пятилетний срок в нынешней быстро меняющейся обстановке довольно сложно, однако у нас есть чёткое понимание целей и выверенный план их достижения. Когда столько идей и задумок, перспективы видятся только самыми радужными.

Беседовала Алина Волкова





Основатель сыроварни «Альдини» – о десяти годах борьбы за аутентичные вкусы, о том, почему открытость стала главным козырем и как маринованный перчик с сыром становится оружием в борьбе за место в мировой гастрономии.

НИКОЛАЙ ЛОГАЧЁВ: «ПРИХОДИТ ВРЕМЯ РУССКОЙ ГОРГОНЗОЛЫ»

История голубого сыра – это история границ, географических и вкусовых. Много веков особый микроклимат известняковых пещер Комбалу, пропитанный солёным морским воздухом, покровительствовал рокфору. Туманные пастбища английского Дербишира хранили секрет стилтона. А жаркое ломбардское солнце выпестовало неповторимую пряно-острую горгонзолу. Эти сыры стали не просто едой, они стали гастрономическими паспортами этих регионов. Попытка воспроизвести их за пределами родных земель долгое время считалась если не кощунством, то уж точно авантюрой.

Российский рынок сыров с благородной плесенью 10 лет назад вязался в такую авантюру. Небольшие сыроварни пытались повторить вкусы легенды, потребитель сперва с опаской косился на «подозрительный» продукт, а на полках безраздельно

царствовал импорт. Казалось, для голубых сыров в России нет ни культурной почвы, ни климата, ни перспектив... И вот сегодня, накануне своего десятилетия, подмосковная сыроварня «Альдини» не просто бросила вызов этому скепсису: здесь говорят о формировании новой, русской школы! Её основатель Николай Логачёв уверен: время слепого копирования прошло. Приходит время, когда сыр с благородной плесенью будет ассоциироваться не только с пещерами Франции или долинами Италии, но и с полями Подмосковья. Пришло время русской горгонзолы!

ТРИ КИТА: РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПОСТРОИЛИ «АЛЬДИНИ»

Открытость как стратегия, специализация как догма, выставки как поле битвы за признание

– Николай Николаевич, 10 лет – серьёзный срок. Если бы вам нужно было выбрать три ключевых решения, которые определили сегодняшний облик «Альдини», что бы это было?

– Вы знаете, первое решение, которое было, наверное, самым важным – это не решение «начать делать сыр». Обычно сначала люди начинают что-то делать, производят, а потом организовываются, регистрируются. В нашем случае было наоборот: сначала было принято решение – создать открытое, легитимное с первого дня предприятие. Не «лабораторию» в гараже, не «цех» в заброшенном ангаре. Мы сразу зарегистрировались, нашли помещение в Орехово-Зуевском округе и на открытие пригласили всех: от руководства муниципалитета и депутатов до министра сельского хозяйства области; мы сразу

лишили себя права «ошибаться втихую». Это обязывало делать всё сверхкачественно, работать на репутацию, а не на сиюминутную выгоду. В каком-то смысле это была лучшая «страховка» от соблазна «срезать углы».

Второе решение – добровольное сужение поля деятельности. Мы с самого начала решили специализироваться на сырах с голубой плесенью. Не на всех сырах вообще, а на этой сложнейшей нишевой категории. Это был риск. Рынок таких сыров в России был крошечным. Но эта специализация стала нашим спасением и нашим козырем. Она заставила нас не распыляться, а копать вглубь: изучать штаммы плесени, экспериментировать с выдержкой, доводить до совершенства буквально один-два сорта. Позже мы, как многие, попробовали расширить ассортимент – экспериментировали с другими видами. И быстро поняли: наше место – здесь, в мире голубой плесени.

Специализация –
это не ограничение,
это – концентрация силы.

Третье – стратегия «быть везде». У нас не было и нет миллионов на телерекламу. Нашим главным медиа с первого года стали выставки, фестивали, сельскохозяйственные смотры. Мы везде, где можно поставить стол и нарезать сыр. Это была большая кропотливая работа, но она окупилась сторицей. Каждая выставка – это не только продажи, это живая связь с потребителем, который впервые пробует твой уникальный продукт. Это диалог с коллегами. Это возможность «засветиться» в СМИ, которые ищут героев для репортажей с этих событий. Таким образом мы бюджетно построили узнаваемость. Наш бренд рос не из рекламных щитов, а из личных контактов и вкусовых впечатлений.

ИНГРЕДИЕНТЫ АУТЕНТИКИ:

МОЛОКО, РУКИ, ВРЕМЯ

Формула вкуса от мамы-природы

– Николай Николаевич, вы не раз говорили, что ваша горгонзола напоминает вкус итальянских сыров 1960-х годов. В эпоху пищевых супертехнологий это звучит как манифест. В чём секрет столь аутентичного вкуса?

– Секрет – в отказе от коротких лёгких путей. Главный враг аутентичного вкуса – желание всё ускорить, стабилизировать, унифицировать. Как писал кто-то из советских юмористов: «Жена наслушалась лозунгов, говорит: “Обязуюсь родить тебе сына на три месяца раньше срока!” – Нет, ты уж роди мне дочь, но точно в срок!».

Так что мы выбрали противоположный путь.



Первый пункт – состав. Никакой «химии», ускорителей созревания, искусственных стабилизаторов. Только молоко, закваска, плесень, соль и время. Второй пункт – сырьё. Только натуральное цельное молоко от проверенных подмосковных ферм. Его качество – это 70% успеха, и мы выстраивали эти связи годами. Тре-

тий пункт, может, самый важный, – ручная работа. Да, у нас есть современное оборудование. Но ключевые этапы – внесение плесени, проколы головок для доступа кислорода, отбор на вызревание – это до сих пор во многом ручной труд, внимательный глаз и чутьё сыровара. Плесень – живой организм. Ей нельзя «задать про-

НЕ ПРОСТО СЫР: ЭВОЛЮЦИЯ ЛИНЕЙКИ «АЛЬДИНИ»

- 2015–2018. Фокус на классике. Оттачивание технологии горгонзолы (Gorgonzola) и стилтона. Первые награды на российских конкурсах.

- 2019–2021. Глубина и мягкость. Создание рокбера – сыра с менее агрессивной плесенью, «входного билета» в категорию для новичков. Запуск линейки крем-сыров в стекле (с голубой и белой плесенью, с креветкой).

- 2022–2024. Диалог с ритейлом. Переход на формат фасовки 100 г в модифицированной атмосфере для сетей. Разработка сыра на растительной основе. Установка нового фасовочного оборудования.

- 2025. Выход в гастрономию. Запуск линии антипасты (фаршированные перцы) как первый шаг от сырного производства к бренду готовой премиум-закуски.

«Мы уже видим первые признаки рождения своей школы.

И я уверен, что через какое-то время сыр с благородной плесенью российского производства перестанет быть

импортозамещением.

Он станет

самостоятельным,

узнаваемым явлением

со своим известным

именем. Для этого

и работаем».

грамму», за ней нужно ухаживать. Именно этот ремесленный подход и даёт тот самый сложный, многослойный, «непластиковый» вкус, который знатоки помнят по старым европейским образцам.

– Это приводит к главному вопросу: а чем сегодня для «Альдини» является импортозамещение? Всё ещё точечное воссоздание европейских стандартов или нечто большее?

– Наше понимание этой миссии за 10 лет кардинально изменилось. Вначале путь был очевиден: нужно воссоздать лучшие образцы. Взять эталон, например ту же горгонзолу, и научиться делать не хуже. Это была школа, дисциплина. Мы прошли её.

Сейчас мы находимся на следующем этапе: адаптация и создание своего почерка. Климат, вода, травы на пастбищах, молоко – у нас всё другое. Слепо копируя, мы всегда будем на вторых ролях. Наша задача теперь – используя безупречную классическую технологию, позволить нашему сыру говорить голосом нашей территории. Чтобы в его характере чувствовалась не только память об Италии, но и сила русского поля.

СЕМЬЯ, ГОСУДАРСТВО, СЕТИ: МЕХАНИКА РОСТА

Как диалог с властью и ритейлом формирует бизнес-ДНК

– Вы – семейная компания и по праву участвуете в проекте ТПП «100 семейных компаний». Как удаётся балансировать



ценности семьи с жёсткими требованиями роста?

– Баланс – это не статичное состояние, это постоянный процесс переговоров, в хорошем смысле. Фундамент – это общие ценности и общая цель, которую все разделяют. Конфликты, конечно, случаются. Но в семье есть главное – безусловное доверие и ответственность не перед наёмным менеджером, а перед самым близким человеком. Жёсткие решения легче принимать, когда ты знаешь, что за твоей спиной не акционеры, ждущие дивидендов, а семья, которая верит в общее дело и готова ради него на трудности. Наша семейность – это не про кухонные посиделки, а про общую ответственность на десятилетия вперёд. Это самая сильная мотивация.

– Проект ТПП дал вам доступ к диалогу с властью на федеральном уровне. Как это реализуется на практике?

– Раньше наш диалог с государством был в основном на уровне муниципалитета и региона. Это важно, но часто – «про конкретную яму у забора». Проект ТПП стал лифтом на другой этаж. Самое ценное – это даже не решение отдельных проблем, а смена оптики. Когда ты ежемесячно общаешься с представителями десятков других семейных бизнесов из самых разных отраслей: от кондитерской в Сибири до IT-компании в Питере, – начинаешь видеть системные проблемы и тенденции. Ты заранее понимаешь, с каким вызовом можешь столкнуться завтра, и готовишься к нему. Более того, проект научил нас говорить с властью на одном языке. Не на языке жалоб, а на языке конкретных предложений, отраслевой аналитики, внятных формулировок проблем. Нас стали не только слушать, но и слышать. Это качественно иной уровень взаимодействия.

– При этом ваш потребитель всё чаще находит вас не на фермерских ярмарках, а на полках крупных сетей. Как изменила вас эта «сетевая» эпоха?

– Это была революция во всём. От логистики до мышления. Сети – это гигантский

объём, но и гигантская требовательность: стабильность качества, бесперебойные поставки, специфичная упаковка (та самая модифицированная газовая среда в лотке на 100 г, которую мы разработали), длительные сроки годности. Нас это закалило и дисциплинировало. Мы вывели свои процессы на промышленный уровень, сохранив при этом ремесленную душу продукта. Это сложнейшая задача – быть массовым в объёмах и камерным в качестве. Но именно этот вызов двигает нас вперёд. Без сетей наш рост упёрся бы в потолок. Они стали для нас и строгим экзаменатором, и trampлином.

ВЗГЛЯД ЗА РУБЕЖ: ПОЧЕМУ СЕЙЧАС ГОВОРЯТ ОБ ЭКСПОРТЕ?

Не бегство с родного рынка, а естественное развитие

– Раньше вы говорили о фокусе на Россию. Сегодня звучат планы по экспорту. Что изменилось?

– Фокус на Россию остался и будет главным. Но появилась вторая точка внимания. Изменилась не наша стратегия, изменилась конъюнктура. Интерес к качественным российским продуктам за рубежом, в ряде дружественных стран, стал более структурированным и заметным. Раньше мы могли только мечтать о прямых контактах с крупными зарубежными дистрибьюторами. Сегодня они сами активно приезжают на выставки вроде «Прод-экспо», целенаправленно ищут российских производителей. Это диалог на равных. Мы видим реальный интерес и понимаем: наш продукт может быть востребован не как дешёвый аналог, а как качественный гастрономический товар с собственной историей.

– И как вы будете позиционировать российский сыр с благородной плесенью для, скажем, китайского или ближневосточного потребителя? Как экзотическую европейскую традицию из России или как нечто самостоятельное?

– Раньше ответ был прост: «Мы делаем горгонзолу как в Италии». Сейчас наш ответ иной. Мы будем делать акцент на рус-

ском происхождении и уникальности. Мы видели, как на нашем внутреннем рынке в 1990-е многие бренды пытались казаться иностранными. История не новая – ещё у Гоголя фигурирует торговая вывеска «Иностранец Василий Фёдоров». Сыр – продукт терруара: на него влияют климат, тип почвы, рельеф, высота над уровнем моря, инсоляция. Наша сила – в нашем молоке, нашей воде, нашем подходе. Для зарубежного покупателя это должно быть интересно: не очередной «стилтон», а сыр с голубой плесенью из России, что критично – не только уникальный, но и высочайшего качества. Новый неизведанный гастрономический опыт. Наша задача – донести до зарубежного потребителя эту историю. Мы уже работаем над адаптацией: не только над рецептурой, но и над упаковкой, логистикой, документацией. Потому что экспорт – это не просто продажа коробок. Это экспорт культуры качества.



АНТИПАСТИ: НОВЫЙ ВЫСОКИЙ ТРАМПЛИН

Почему фаршированный перец – это логичный стратегический ход

– Новый продукт – антипасты: маринованные перчики с вашим сыром – это вынужденный шаг под давлением сетей или стратегическое развитие бренда?

– И то, и другое. Это классический случай двух зайцев. С одной стороны, мы чётко видим тренд: рынок готовой качественной еды растёт как на дрожжах. Потребитель, особенно в мегаполисах, ценит своё время, но не готов жертвовать вкусом. Ему нужно решение по типу «купил – открыл – наслаждался». Сети этот тренд ловят и требуют под него продукты. С другой стороны, для нас это способ расширить горизонт бренда. Мы выходим за рамки «просто сыра». Мы показываем, что «Альдини» – это про гастрономический опыт, про готовые решения, где наш сыр играет первую скрипку. Мы не просто продаём ингредиент, мы продаём эмоцию: изысканность, для получения которой не надо часами готовить. Это формирование новой культуры потребления сыра в России.

«Антипасты для нас – это про двух зайцев. Мы одновременно реагируем на запрос сетей на удобные форматы и формируем новую культуру потребления. Показываем, что наш сыр – не только для изысканной тарелки, но и для повседневной жизни, для быстрого и вкусного перекуса».

– Расскажите о создании антипасты. С какими самыми неожиданными сложностями вы столкнулись?

– Их было множество, и это дало бесценный опыт. Первая сложность – сырьё. Перец черри и ханни для фаршировки – продукт капризный, часто импортный. Найти стабильного поставщика, который гарантирует не только вкус и остроту (а она должна быть пикантной, но не обжигающей!), но и идеальную калибровку по размеру, – это квест. Каждый перчик должен быть как брат-близнец, чтобы и фаршировка шла ровно, и в банке всё выглядело безупречно.

Вторая – технология. Соединить нежный сливочный сыр с пряным мини-перчиком и чесноком так, чтобы закуска звучала гармонично, – это отдельная наука о балансе кислотности, солёности и сливочности.

Третья сложность – в упаковке и логистике. В банке – масло и маринад. Малейшая ошибка в герметичности – и протечка. И даже когда банка идеальна, нужно выстроить такую цепочку доставки, чтобы хрупкие банки не тряслись, не переворачивались, сохраняли привлекательность. Мы прошли всю цепочку от конвейера до магазинной полки, выискивая слабые места. Это большая школа.

– Планируете ли вы развивать это кулинарное направление дальше? Видите ли в этом отдельный бизнес?

– Безусловно. Антипасты – это лишь первый шаг. Мы уже работаем над новыми форматами в этой категории. Это направление – наш трамплин в мир премиальной готовой гастрономии. Мы видим в этом не просто дополнение к сырому ассортименту, а отдельную мощную линию роста. Бизнес, который может сравниться по объёмам с классическими сырами. Потому что он говорит на языке современного города и современного ритма жизни.

ОТ СЫРОВАРНИ К ГАСТРОНОМИЧЕСКОМУ ДОМУ «АЛЬДИНИ» *Горизонты-2030*

– Каким вы видите «Альдини» в 2030 году?

– К 2030 году я хочу, чтобы компания «Альдини» перестала быть в сознании потребителей только сыроварней. Я вижу её как узнаваемый российский гастрономический бренд. Бренд, который ассоциируется с безупречным качеством, глубоким пониманием вкуса и смелостью. Да, в его основе по-прежнему будет сыр с благородной плесенью – это наша ДНК и наша страсть. Но вокруг этого ядра должны вырасти новые направления: та самая линия готовых закусок премиум-класса, возможно, соусы на основе сыра, другие ферментированные продукты.

Мы должны укрепить присутствие в ключевых федеральных сетях, стать для них не просто поставщиком, но и партнёром по созданию спроса. И, конечно, уверенно заявить о себе на нескольких зарубежных рынках, неся туда нашу философию «русского терруара».

Потребитель, видя наш логотип, будет ждать не просто вкусного сыра, но и нового гастрономического открытия. В этом и есть эволюция: от мастера-ремесленника к создателю вкусовых вселенных. Надеюсь, у нас всё получится.

Антипасты от «Альдини» это:

маринованные перчики черри и ханни, фаршированные сливочным сыром с чесноком и травами. Классическая итальянская закуска (antipasti), где яркость яркость вкуса мини-перчика подчеркивает оттенки сливочного сыра, а текстура создаёт идеальный баланс. Самостоятельная закуска к аперитиву или смелый акцент на сырной тарелке.



**22-24
ОКТАБРЯ
2026**

РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННИК

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ-ВЫСТАВКА

**МЕСТО ВСТРЕЧИ
ЛИДЕРОВ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

12+

14 000
УЧАСТНИКОВ

350
ЭКСПОНЕНТОВ

560
СПИКЕРОВ

38
РЕГИОНОВ

СООРГАНИЗАТОРЫ:



Минпромторг
России



ПРАВИТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

ОПЕРАТОР ФОРУМА-ВЫСТАВКИ:

EXPOFORUM

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»

PROMEXPO.EXPOFORUM.RU