# АЛЕКСЕЙ ЛЯЛИН: «Хлеб всегда был у нас политическим продуктом. И это трагедия отрасли и людей»

С президентом Российского союза пекарей, управляющим ГК Delavant Алексеем Лялиным мы беседовали несколько часов, и о проблемах хлебопекарной отрасли, а также возможных способах их решения узнали много нового, чем и спешим поделиться с нашими читателями.

**– Почему именно хлеб? Кажется, что это не самый очевидный сегмент для бизнеса, учитывая ценовые ограничения. Как вы пришли в отрасль?**

– В России по поводу хлеба ходит много легенд, в том числе и о самом бизнесе. Часто говорят: «хлеб же каждый день едят, это продукт ежедневного спроса, значит, здесь можно легко заработать». На самом деле, хлеб – это очень конкурентная среда. К тому же недооценённая с точки зрения тяжести труда. Люди считают: если моя жена печёт и мама моя пекла, то это простой процесс, с этим может справиться любой, и хлеб дорого не должен стоить. Но это не так.

В моём случае, вероятно, сработали гены – мама с 14 лет работала на хлебозаводе. А я выбрал профессию «Родину защищать» и окончил военное училище с красным дипломом. Время было непростое, уже начинались массовые беспорядки… Нас полтора года отправляли в командировки в горячие точки, и разгромленный Сумгаит я запомнил на всю жизнь. В то время никто даже не предполагал, что в нашей стране возможно такое.

После окончания училища меня отправили служить в Казахстан, потом служил в спецназе. Только сдали на «краповые береты», как Казахстан вышел из состава СССР. Давать вторую присягу все отказались, и нас за 2 суток отправили в Россию, где нас никто не ждал. Потом служба в МВД, в коммерческих структурах на различных должностях. Пришлось заново учиться: начал со второго высшего в Финансовой академии при Правительстве РФ. Потом прошёл очень много курсов повышения квалификации: и ценные бумаги, и антикризисное управление, и EMBA, и много ещё всего.

**– Сколько вам тогда было лет?**

– Мне ещё 30 не было.

> **«Хлеб – это очень конкурентная среда. К тому же недооценённая с точки зрения тяжести труда. Люди считают: если моя жена печёт и мама моя пекла, то это простой процесс, с этим может справиться любой, и хлеб дорого не должен стоить. Но это не так».**

**– В разное время вы также занимали различные должности на государственной службе – в Мингосимуществе, Росимуществе, Минэкономразвития – но всё же вернулись в бизнес… Так хотелось делать что-то своё?**

– Работал и в Мингосимуществе, МЭРТ, РФФИ, а затем понял, что надо окончательно сделать свой выбор. Выбрал бизнес, и это мне нравится.

**– Что представляет из себя сегодня Владимирский хлебокомбинат?**

– Мы управляем производством хлеба, транспортом – у нас 250 единиц транспортных средств. Плюс мелькомбинат, элеваторное хозяйство. У нас небольшая площадь земельного участка в 2,5 тыс. га: для Владимирской области это средний показатель.

Сами выращиваем пшеницу. Пять лет назад приняли решение полностью обеспечить себя рожью – и не прогадали. Потом задумались: а зачем мы покупаем ягоду за границей, если можно выращивать её во Владимирской области и она явно по качеству и вкусу лучше? И для производства мелкоштучных изделий высадили малину и чёрную смородину. Две культуры, с которых мы начали: активно развиваем, учимся, иногда наступаем на грабли. В этом году увеличили количество саженцев чёрной смородины и малины на 10 тыс. Целевой наш показатель – 245 га, чтобы стать одним из лидеров в России по производству ягодных культур.

**– С одной стороны, ваш комбинат – региональный, с другой – по объёму производства его можно назвать одним из крупнейших в отрасли. За счёт чего это получается?**

– Здесь опять нужно вернуться на 20 лет назад. Когда мы начинали заниматься хлебом, по стране пошла первая из семи «волн революции» в хлебопекарном бизнесе. На комбинатах начали появляться коммерческие и маркетинговые службы.

> **«Мы управляем производством хлеба, транспортом – у нас 250 единиц транспортных средств. Плюс мелькомбинат, элеваторное хозяйство. У нас небольшая площадь земельного участка в 2,5 тыс. га: для Владимирской области это средний показатель».**

Дальше пришло умение работать с федеральными сетями. Четвёртая волна – изменение подходов к кадровым вопросам. Переход от набившего оскомину лозунга «Человек – это главное» к его реальной реализации. Пятое – повсеместное внедрение технологии охлаждения и упаковки хлебобулочных изделий. Шестая волна революции – это

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

цифровизация производства и бизнеса в целом. Седьмая волна, на пороге которой мы сейчас находимся, – тренд на увеличение сроков годности хлебных продуктов.

Наш секрет в том, что каждую из этих волн нам удалось вовремя предугадать и подстроиться под них, вовремя начав меняться.

> **«Начинали мы с 50 тонн продукции в сутки – стандартный показатель для хлебозавода столицы субъекта Российской Федерации. Сегодня производим 180».**

**– Как изменились ваши объёмы производства?**

– Начинали мы с 50 тонн продукции в сутки – стандартный показатель для хлебозавода столицы субъекта Российской Федерации. Сегодня производим 180.

Большую помощь всем производителям региона оказала тогдашний губернатор Светлана Юрьевна Орлова, которая провела огромную работу по узнаваемости продуктов Владимирской области. Это, безусловно, помогало.

Мы сегодня активно продаём нашу продукцию и в Московской области, и в Москве, и в близлежащих областях: Ярославской, Ивановской, Рязанской… И это дало возможность нашей компании стать более интересной для потенциальных работников. Нам потребовалось много лет, чтобы популяризировать профессию, сделать узнаваемой компанию, сделать зарплаты соответствующими рынку. Создать современные условия труда – офисные пространства, комнаты приёма пищи, стандарты безопасности, форменная одежда, бассейн и т.д. Это понятные, простые вещи, которые необходимы сегодня, чтобы к тебе пришла молодёжь.

Огромная работа была проделана с вузами. Мы ежегодно принимаем на завод 120 вчерашних студентов. Чтобы каждый из молодых специалистов работал по своей узкой специализации, полученной в институте, пришлось изменить всю структуру компании, создать систему наставничества. К нам стала приходить молодёжь с опытом работы в иностранных компаниях и приносить те передовые технологии – управленческие, технологические, инженерные, – которые помогли нам поменяться, стать настоящей рыночной компанией. Совместно с ВЛГУ мы открыли кафедру подготовки специалистов.

> **«Огромная работа была проделана с вузами. Мы ежегодно принимаем на завод 120 вчерашних студентов. Чтобы каждый из молодых специалистов работал по своей узкой специализации, полученной в институте, пришлось изменить всю структуру компании, создать систему наставничества».**

Изменились не только объёмы, но весь портфель продаж

и структура производства. Раньше нашим основным заказчиком было население – хотят люди покупать утром нарезной батон, значит, магазины заказывают на производстве эти батоны – а за последние 12 лет ситуация полностью изменилась: люди покупать будут ровно то, что им предлагают купить. Между производителем и покупателем стоит стена.

Другая важная задача – эффективное управление транспортной логистикой. По численности населения Владимирская область примерно равна Северному округу в Москве, вот только там логистическое «плечо» – 50 км, а у нас – 500. Недавно мы с коллегами по Российскому союзу пекарей вернулись из Тюменской области. Там рейс в одну сторону, к дальнему населённому пункту – 1000 км круглый год. Отказаться туда ехать – это оставить 2,5 тыс. человек без хлеба. Коллеги говорят: «Мы же все тюменцы, мы со своими так не можем».

**– Чувствуете ли конкуренцию со стороны небольших производителей?**

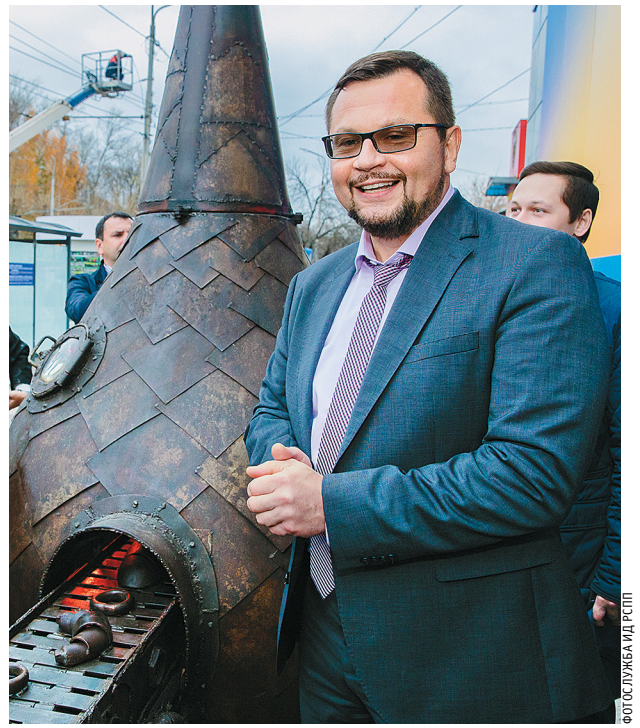
– Сейчас открывается много пекарен, в том числе и в сетевом ретейле. Почему хлеб? Потому что запах хлеба всегда психологически увеличивает продажи. На собственном хлебе торговля много не зарабатывает, но главное не это. Они хотят, чтобы горячий хлеб был на их полках. Ведь по условиям законодательства мы не можем привезти горячий. Его надо остудить и упаковать. Торговля спрашивает у людей: «Вы же не хотите покупать остуженный и упакованный хлеб?» – «Не хотим». – «Мы вам дадим горячий, непосредственно из нашего магазина, мини-пекарни».

**– Этот хлеб по качеству соответствует тому, что выходит с хлебозавода?**

– Скажем так, это безопасный продукт. Если мы имеем дело с полным циклом производства, от муки, то просто нет места и времени для длительного брожения и превращения муки, зерна в полноценный, полезный пищевой продукт. А если мы его остудим и оставим полежать, то через сутки мы его съесть не сможем.

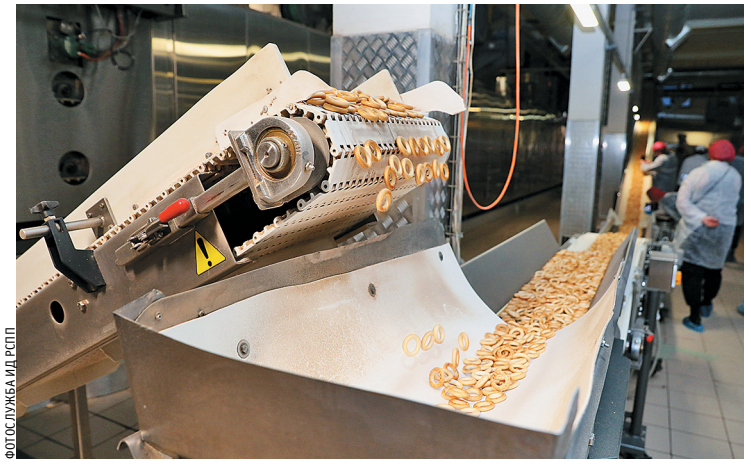
Но за последние годы меняется стандартное понимание хлеба – и покупатели, и торговля хотят, чтобы хлеб долго не портился. Весь мир от ненатуральности идёт в сторону натуральности. Мы же буквально бежим в противоположном направлении.

Есть две перспективные технологии, которые могут стать компромиссом. Первая – это газирование для увеличения сроков годности продукта, сделанного без использования антиоксидантов или других добавок, продлевающих срок его годности. Вторая – использование безопасных пищевых добавок, которые обеспечивают мягкость, свежесть и отсутствие плесени.



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

**– Но меня как потребителя не устраивает ни булка, которую я должен съесть в течение часа, ни хлеб длительного пользования. Возможно, меня выручит собственная розница хлебозавода?**

– Я знаю примеры, когда у хлебозаводов было до трёх сотен собственных магазинов. Но это в прежние годы. А сейчас в ретейл зашли технологии высокой эффективности. Важен доход с квадратного метра. Это наука, высокопрофессиональные знания. Ими хлебопёк не обладает, этому профессионально учатся, это специфические знания и технологии. Мы только в этом году объездили 24 региона, в разных часовых поясах и климатических зонах, и я могу привести только один пример успешного хлебокомбината с собственной розничной сетью, отвечающего разнообразным запросам покупателей. Это подмосковный «Каравай-СВ».

**– Я почему-то был уверен, что вы назовёте именно его.**

– Да, это лучший завод страны в части ассортимента хлебобулочных изделий. Есть похожие заводы и на Урале, в Подмосковье и в Санкт-Петербурге, но он лучший. Только это единичные случаи для всей отрасли.

**– Вы упоминали Российский союз пекарей. Он может повлиять на улучшение состояния отрасли?**

– Я стал президентом Российского союза пекарей в ноябре прошлого года. Мы поставили перед собой первую задачу: собрать хлебопёков всей страны в единую организацию, чтобы выступать не от лица части заводов со своими проблемами, а представлять отрасль в целом по стране, во всем её многообразии. А условия везде разные. Есть районы Приморского края, где стоимость киловатт-часа электроэнергии – 22 рубля. Вы можете себе представить? У нас энергоёмкое производство. Всё работает на электричестве. Там нет газа. Есть безводные территории, такие как, например, Калмыкия: 10,5 рубля за киловатт-час и дефицит воды для хлебопечения. Более половины страны – это труднодоступные территории.

**«Я стал президентом Российского союза пекарей в ноябре прошлого года. Мы поставили перед собой первую задачу: собрать хлебопёков всей страны в единую организацию, чтобы выступать не от лица части заводов со своими проблемами, а представлять отрасль в целом по стране, во всем её многообразии».**

Все вопросы – и тарифы, и налоги, и долгосрочное кредитование, и субсидии, и взаимоотношения с крупным ретейлом – всё это возможно, только с помощью государственных

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

структур. Без их помощи не справиться. Роль профессионального союза – говорить и быть услышанным. У нас три собеседника: государство, ретейл и покупатели. До каждого нужно донести свою позицию.

**«Все вопросы – и тарифы, и налоги, и долгосрочное кредитование, и субсидии, и взаимоотношения с крупным ретейлом – всё это возможно, только с помощью государственных структур».**

Для нашей страны хлеб – больше, чем просто еда… Да, хлеб всегда был у нас политическим продуктом. И для всех это трагедия, и для заводчан, и для покупателей, и для отрасли.

Задумайтесь: какой продукт для нашей страны можно назвать самым важным? Ответ очевиден: это вода. Огромное количество территорий страны лишено воды, которую можно не просто пить из-под крана, но хотя бы употреблять в пищу после кипячения. Но регулируется ли у нас цена на воду? Нет. Бутылка 0,33 литра стоит в рознице порядка 35 рублей.

При этом килограмм хлеба на юге России стоит 28 рублей! Хлебопёк – это вроде как почётная профессия. Нам говорят, что хлеб всему голова. Без хлеба, мол, и дом пуст. А молодёжь не идет к нам работать, потому что у нас тяжёлые условия труда, ночная работа, самые горячие в пищевой промышленности цеха. И самые низкие зарплаты. Почему? А потому что хлеб излишне политизирован.

**– Разве государство не помогает отрасли «в обмен» на регулирование цены?**

– Да, сейчас впервые за всю историю государство выделило 2 рубля субсидии на килограмм только на массовые сорта – «чёрный» и «белый» хлеб. Что хлебозаводам делать с другими продуктами? Прекратить выпускать все остальные виды продукции в связи с их убыточностью? Мы же не хотим вернуться в советское время, где есть «кирпич» и батон, три вида слойки и пять видов пирожных («картошка», эклер, корзиночка)?

Российский союз пекарей предлагает: в нашей стране 15,5 млн малоимущего населения, так давайте помогать им адресно! Не надо на хлеб пытаться устанавливать одинаково низкие нерыночные цены и тому парню, который ездит на «Мерседесе», и пенсионерке, для которой рубль – это деньги.

В стране уже более 6 лет обсуждают инициативу Минэкономики и Минпромторга о введении продовольственных дотаций для малоимущих, кто-то говорит, что это возврат к карточной системе. Получать субсидию на медицинские препараты через карту «Мир» – это для нас нормально, а получать по той же карточке скидки на все виды продуктов с учётом дотаций государства – это почему-то ненормально. Усилия нужно направить на повышение покупательской способности этих 15,5 млн человек. Недопустимо низкие зарплаты в хлебопекарной отрасли должны стать конкурентными с другими отраслями. Не может хлебопёк по своим условиям труда получать меньше, чем работник, например, мясоперерабатывающей или молочной промышленности.

**– Можно спрогнозировать перспективы развития отрасли в краткосрочной и среднесрочной перспективе?**

– Революция, о которой я упоминал, – увеличение срока годности хлеба на наших столах – с одной стороны, сделает нашу жизнь более удобной. Нам не надо будет выходить в магазины в случае локдауна. Но это однозначно приведёт к тому, что объёмы производства хлеба резко упадут где-то на 30 % – это уже лично моя экспертная оценка. Что будет дальше – закрытие оставшейся части заводов, сокращение трудовых мест, профессиональная деградация на территориях закрытия производств и отсутствие потребности в образовании, как специальном, так и высшем.

Пропадёт инвестиционная привлекательность отрасли. Начнётся глобализация рынка. Региональные заводы будут умирать. Гиганты же смогут распространять свою продукцию на тысячи километров, но в удалённые и труднодоступные населённые пункты не повезут.

Дай бог, чтобы всё это привело к росту количества малых пекарен, но не так много есть в стране ребят и девчат, которые хотят встать в 4 утра и начать месить тесто вместо того, чтобы заработать 40–50 тыс. ведением блога. Пандемия и закрытие целого ряда предприятий общепита показали, что перераспределение рынка между индустриальными производствами и мелкими предпринимателями должно подвергаться анализу и регулироваться за счёт мер поддержки.

**«Хлебопекарная отрасль – единственная в стране пищевая индустрия с преобладающим российским капиталом. Надо сделать продукцию отрасли полностью рыночной, сохранив качество и доступность для каждого россиянина».**

**– Не слишком радужный прогноз, честно говоря…**

– Он не сбудется, если государство примет программу по хлебу, предусматривающую не просто модернизацию, а новое строительство хлебопекарной промышленности в стране. Выделение кредитов на 15 лет под минимальный процент для строительства новых заводов в каждом регионе.

Это вопрос продовольственной безопасности страны. Ведь хлебопекарная отрасль – единственная в стране пищевая индустрия с преобладающим российским капиталом. Надо сделать продукцию отрасли полностью рыночной, сохранив качество и доступность для каждого россиянина. **БР**

## Справка

**Лялин Алексей Владимирович,** *президент Российского союза пекарей, управляющий ГК Delavant.*

Родился 6 августа 1968 г. в Московской обл.

В 1989 г. окончил Орджоникидзевское высшее военное командное Краснознамённое училище МВД СССР им. С. М. Кирова. По окончании офицерской службы проходил обучение в Финансовой академии при Правительстве РФ, в Высшей школе бизнеса при МГУ им. М. В. Ломоносова, EMBA.

Занимал различные должности на государственной службе: в Мингосимуществе России, Российском фонде федерального имущества, Росимуществе, Министерстве экономического развития и торговли России.

С 2008 г. – председатель совета директоров, а с 2015 г. – управляющий АО «Владимирский хлебокомбинат». С 2019 г. – управляющий созданной группы компаний Delavant.

На протяжении многих лет входит в состав общественной организации «Российский союз пекарей» (РСП), а 24 ноября 2020 г. единогласно избран её президентом.