

Поработать за хлеб

Анна
ТИХОМИРОВА

АПК «Стойленская Нива» уже несколько лет является одним из лидеров отечественной хлебопекарной и мукомольной промышленности. Как в условиях жесткой конкуренции и низкой рентабельности можно удерживать лидирующие позиции, рассказал президент корпорации Дмитрий Древлянский.



ФОТО ОЛЕГА ВЛАСОВА

От черного хлеба к кондитерским изделиям

— В последние годы в России планомерно сокращается суточная норма потребления хлеба: в 1990-е годы она составляла до 250 г на человека в сутки, сейчас — 170–190 г. Как это сказывается на работе хлебопекарных предприятий?

— Действительно, рынок потребления хлеба ежегодно сокращается на 3–4% в натуральном выражении, и это снижение можно назвать устоявшимся трендом. Хлеб занимал избыточную дозу в рационе граждан СССР. По прогнозам экспертов, потребление мучных и кондитерских изделий к 2020 году вырастет с 11 до 15 кг в год на одного человека. Тогда как потребление хлеба упадет с 50 до 46 кг. Ввиду плавного и, что немаловажно, предсказуемого сужения рынка возрастает уровень конкуренции, от которой в конечном итоге выигрывает потребитель.

Для общества снижение потребления хлеба — в целом положительная тенденция. Это закономерность для всего мира: чем выше уровень жизни в обществе, тем больше человек потребляет белков животного происхождения и меньше — растительного. У отечественного потребителя растет интерес к обогащенным, лечебно-профилактическим хлебобулочным изделиям, национальным видам хлебов.

— Какова рентабельность вашего бизнеса?

— Хлебопекарная отрасль не является высокодоходной, и рентабельность хлебопекарного и мукомольного бизнеса несравнима, например, с сырьевыми отраслями. Активный рост цен на сырье, энергоносители, ГСМ приводит к тому, что в последние годы уровень рентабельности по EBITDA (аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации. — Ред.) у многих хлебопекарных компаний равен 6–7%, тогда как в среднем для игроков российского рынка этот показатель — около 15%.

Отрасль в основном представлена старыми предприятиями советского образца, и степень износа основных фондов достаточно велика. Текущая рентабельность бизнеса, как правило, лишь позволяет осуществлять замену выходящего из строя оборудования, тогда как отрасли нужна глубокая модернизация.

— Что вы делаете, чтобы повысить рентабельность вашего хлебопекарного производства?

— В техническое перевооружение и модернизацию мы инвестируем больше, чем большинство участников рынка. В рамках инвестиционной программы мы не только осуществляем замену изношенного или вышедшего из строя оборудования, но и закупает новую, современную технику, которая позволяет выпускать высокомаржинальную продукцию (кондитерские и мелкостручные изделия, а также хлебобулочные изделия премиум-класса). Такая политика позволяет снижать объемы ручного труда и, соответственно, себестоимость продукции. В 2012 году на модернизацию мы планируем потратить порядка 500–550 млн рублей.

Специалисты «Стойленской Нивы» на систематической основе осуществляют ротацию ассортимента продукции, каждый квартал мы выводим на рынок несколько новых видов хлебобулочных или кондитерских изделий, активно взаимодействуем с потребителем, осуществляем мониторинг его предпочтений и рыночных тенденций.



PHOTOXPRESS

ДМИТРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ ДРЕВЛЯНСКИЙ родился 31 декабря 1966 года в Москве. Окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «международная журналистика». С 1999 по 2001 год работал советником президента

УХК «Металлоинвест», с 2001 года — вице-президентом компании. В 2006 году становится вице-президентом АПК «Стойленская Нива». С 2009-го по настоящее время является президентом АПК «Стойленская Нива».

С 2011 года в «Стойленской Ниве» реализуется масштабный федеральный проект по выводу на рынок кондитерской серии «Улыбка». Это зонтичный бренд, объединяющий широкий ассортимент мучных кондитерских и сухарно-бараночных изделий. Продукция «Улыбки» соответствует ГОСТам и отличается вкусовыми характеристиками, характерными для популярной кондитерской продукции советского времени. Инвестиции в проект предполагаются на уровне 300 млн руб. Подобные программы позволяют нам увеличить и объемы продаж, и цену реализации.

— На российском рынке муки конкуренция обострена присутствием мини-мельниц (на них сокращена технологическая цепочка переработки зерна, а мощность составляет меньше 50 т продукции в сутки). Насколько остра и проблематична для вас такая конкуренция?

— В целом мини-мельницы не являются для нас проблемой, так как мы — производитель федерального масштаба. Совокупные объемы выпуска позволяют нам занимать 3 место на российском рынке муки. Многие мини-мельницы — это фактически полуподсобные хозяйства, которые реализуют свою продукцию на локальных региональных рынках. Их продукция не отличается высоким качеством и сложностью переработки. В конечном счете от некачественной муки страдают потребители.

Большая часть мини-мельниц не в состоянии конкурировать с крупными хлебокомбинатами ни по качеству, ни по себестоимости продукции.

— Нужна ли хлебопекам помощь со стороны государства?

— Мы как производители хлеба являемся лишь конечным звеном в цепочке, состоящей из мукомолов и растениеводческих хозяйств. Для повышения эффективности деятельности всех участников этой цепочки необходимы инвестиции в модернизацию, и задача государства — способствовать процессу инвестирования. Основная составляющая себестоимости хлеба — это сырье. Поэтому государство должно, в первую очередь, предпринимать шаги по повышению эффективности всего агрокомплекса. Необходимо также отказаться от практики регулирования цены на социальный хлеб. Получается, что в этом сегменте не работают правила рыночной экономики, когда цена определяется спросом и предложением. С другой стороны, мы понимаем, что выпуск социального хлеба направлен на поддержку малоимущих слоев населения, и делать цены высокими будет неправильно. Разумным решением в этой ситуации было бы введение государственного субсидирования в этом сегменте производства.

О качестве надзора

— Правительство РФ планирует передать функции Роспотребнадзора по контролю над санитарно-эпидемиологическим благополучием населения и защите прав потребителей с федерального уровня на региональный (в октябре 2011 года Дмитрий Медведев поручил Совету Федерации разработать комплексное решение вопроса о перераспределении полномочий). Как вы прокомментируете это решение?

— Я абсолютно согласен с мнением, что все это нецелесообразно отдавать регионам. Передача



«Рынок потребления хлеба ежегодно сокращается на 3–4% в натуральном выражении».

функций Роспотребнадзора на региональный уровень может привести к снижению эффективности системы надзора и, как следствие, причинению вреда здоровью граждан.

Многие эксперты хлебопекарной и кондитерской промышленности уверены в том, что принятие этого решения приведет к крайне негативным последствиям как для отрасли, так и для экономики в целом. В частности, в системе надзора будет усилен элемент личной заинтересованности региональных властей в предприятиях, близких к местным администрациям. Децентрализация системы надзора чревата потерей стабильности рынка хлебопекарных

и кондитерских изделий, преобладанием в отрасли «двойных стандартов», увеличением времени принятия решений и дискредитацией административной политики в отрасли.

В случае подобного делегирования полномочий нагрузка



АПК «СТОЙЛЕНСКАЯ НИВА» — диверсифицированная корпорация, специализирующаяся на переработке зернового сырья и изготовлении хлебобулочных и кондитерских изделий. Компания была основана в 2000 году в г. Старый Оскол Белгородской области как многопрофильный агрохолдинг. Дивизиональная структура корпорации включает в себя элеваторы, мукомольные, комбикормовые и хлебопекарные предприятия, расположенные в девяти областях РФ. На сегодня АПК

«Стойленская Нива» входит в тройку лидеров российских производителей хлеба и занимает 3 место по объемам производства муки на российском рынке. В ассортименте АПК «Стойленская Нива» около 2000 наименований хлебобулочных и кондитерских изделий. Общая численность работников составляет порядка 10 тыс. человек. По данным компании, выручка за 2011 год составила более 12 млрд руб., чистая прибыль — 600 млн рублей.

на бизнес только возрастет, а процесс свободного хождения товаров будет затруднен: система будет реагировать на угрозы намного медленнее, чем сегодня.

— В России, по сути дела, разрушена система госконтроля над качеством зерна и продуктов его переработки. Как в таких условиях производитель может гарантировать качество?

— Эта система контроля была создана в советские времена. Будучи собственником зерна, государство содержало разветвленную и довольно мощную инфраструктуру по обеспечению контроля качества и зерна и производственных процессов на предприятиях. Однако с определенного момента зерно перестало быть государственным. Конечно, для бизнеса удобнее, если государство содержит инфраструктуру по обеспечению качества, однако, с моей точки зрения, это не совсем правильно.

Участники рынка должны сами содействовать сохранению и развитию системы контроля качества. Это вовсе не означает, что госконтроль необходимо упразднить, наоборот, его надо усилить в сфере соблюдения агротехнических правил при выращивании зерна. Сейчас качество контролирует покупатель. У государства также остается функция контроля, осуществляемая органами потребительского надзора.

— В каких сегментах хлебопекарного и мукомольного бизнеса коррупционная составляющая максимальна? Какие способы борьбы с этим явлением, на ваш взгляд, наиболее действенны?

— Коррупционная составляющая существует в отношениях между производителем зерна и посредником-перепродавцом. Некоторые, как правило, небольшие хозяйства и их посредники пользуются различием двух систем налогообложения для сельхозтоваропроизводителей. Невольными участниками этих отношений также становятся переработчики.

Сегодня в России сельхозтоваропроизводитель может выбрать одну из двух систем налогообложения: плательщик единого сельхозналога (6%) или НДС (18%). Как правило, все крупные хозяйственники выбирают второй вариант. Мелкие же используют посредников, которым продают зерно без уплаты в госбюджет налога на добавленную стоимость, а их покупатели, в свою очередь, перепродают зерно с НДС, получая от добросовестного переработчика сумму, включающую налог. Зачастую посредниками становится целая цепочка организаций.

Крупные переработчики отказываются закрывать глаза на подобные крайне сомнительные схемы и требуют максимальное количество подтверждающих документов, свидетельствующих о добропорядочных отношениях поставщика с налоговой системой. В частности, предприятия, входящие в группу «Стойленская Нива», в обязательном порядке требуют личного присутствия директоров компаний, самостоятельно оформляют карточки образцов подписей, запрашивают копии свидетельства о постановке на налоговый учет в качестве плательщиков НДС, а службы экономической безопасности тщательно перепроверяют эту информацию.

Рациональные зерна

— Многообразие мини-пекарен, в том числе и в торговых сетях, обостряет конкуренцию среди

хлебопеков. Как в таких условиях АПК «Стойленская Нива» остается в числе лидеров?

— По подсчетам наших специалистов, доля АПК «Стойленская Нива» на российском рынке хлеба в 2010 году составляла около 2,6%. Рынок по-прежнему характеризуется слабой консолидацией, и это самый высокий показатель среди российских агрохолдингов. Полагаю, что результаты прошедшего года не будут сильно отличаться от той доли, что я назвал.

Мини-пекарни действительно обостряют конкуренцию на рынке, и мы прекрасно понимаем, что

«Большая часть мини-мельниц не в состоянии конкурировать с крупными хлебокомбинатами ни по качеству, ни по себестоимости продукции».

в современных условиях необходимо конкурировать за счет повышения качества. В данном случае я имею в виду не только продукцию, но и управление активами и бизнес-процессами, качество корпоративного и финансового контроля.

Мы постоянно совершенствуем розничный блок, полностью переформатировали систему закупок, которую теперь можно назвать уникальной для хлебопекарной отрасли. Сам механизм ее гарантирует, что мы приобретаем то или иное сырье по оптимальной рыночной цене. Специалисты зерновой группы формируют специальные паспорта регионов с полной информацией о потенциальных покупателях. Внедрена и успешно работает автоматическая система отслеживания ситуации с перемещением зерна железнодорожным транспортом.

Ни для кого не секрет, что наша отрасль не является передовой в области инноваций. Однако мы понимаем, что холдингу необходимо системное и непрерывное развитие, поэтому производим замену устаревшего оборудования новым (внедрение оборудования бестарного хранения муки, тестомесильных машин, тесторазделочного оборудования, печей), покупаем современное оборудование зарубежных фирм для упаковки готовой продукции, внедряем современные методы ведения технологического процесса и контроля над производством готовой продукции.

— И что это означает для потребителей?

— С 2004 года наше смоленское предприятие ЗАО «Сафонохлеб» производит хрустящие слоеные хлебцы, формируемые методом раскатки. Технология производства хрустящего хлеба была полностью разработана специалистами предприятия, а для реализации проекта было принято решение о покупке нового импортного оборудования. С 2007 года в производство запущены 10 сортов диабетического хлеба, созданного совместно с диетологами и прошедшего ряд клинических испытаний. На осуществление проекта было потрачено более 8 млн руб., а его реализация позволила увеличить объем валовой прибыли предприятия и расширить географию продаж. Срок окупаемости составил менее двух лет.

— Сотрудничаете ли вы с профильными институтами?

— У нас сложились тесные взаимоотношения с Государственным научно-исследовательским институтом хлебопекарной промышленности, Международной промышленной академией, Санкт-Петербургским институтом управления и пищевых производств. Мы постоянно консультируемся дистанционно, командировем специалистов предприятия для решения возникающих вопросов с научными сотрудниками отраслевых институтов. Например, используем созданные учеными новые чистые культуры дрожжей; получаем необходимую информацию в виде нормативной документации и другой отраслевой литературы.

— Мука «Экстра» «Стойленской Нивы» завоевала золотую медаль конкурса «Лучший продукт — 2011», состоявшегося в рамках





«Хлеб и мука, сделанные в Евросоюзе, намного дороже наших. Как, впрочем, и мучнистые кондитерские изделия».

Международной выставки «Продэкспо–2011». Каковы отличительные свойства этой муки?

— Мука «Экстра» торговой марки «Французская штучка» и мука высшего сорта были отмечены золотом на конкурсе «Продукт года 2011» на 20-й юбилейной Международной выставке World Food Moscow / «Весь мир питания 2011».

Существует ряд факторов, влияющих на качество нашего продукта и делающих его высоконкурентным. Во-первых, это тщательно отобранное зерно и особенности технологического процесса. Мука пшеничная хлебопекарная сорта «Экстра» отличается тонким помолом и белым цветом и изготавливается из элитных сортов пшеницы. Особенностью продукта является также гляцевая двухслойная упаковка премиум-класса. Мука в такой упаковке не просыпается, она привлекательна для потребителей.

На мукомольных комбинатах «Стойленской Нивы» осуществляется контроль качества, соответствующий международным стандартам, проходит ежегодная сертификация Швейцарской компанией SGS.

предприятия реализуют единую программу «Здоровое питание», поэтому мы подобные добавки не используем. К серии «Здоровое питание» относятся такие хлеба, как «Хмелевой бездрожжевой», с отрубями, злаковые сорта («Восемь злаков» и др.), различные постные и диетические булочки. Направление здорового питания представлено в ассортименте АПК «Стойленская Нива» хлебцами, которые выпускают на смоленском предприятии холдинга, овсяным печеньем и затыжным печеньем с отрубями.

— Расскажите, пожалуйста, о сотрудничестве со Сбербанком.

— Наша компания долгое время является партнером Сбербанка, и большая часть кредитного портфеля «Стойленской Нивы» привлечена именно здесь (2177 млн руб. из 2756 млн). Я рад тому, что нам удавалось находить возможности для конструктивного взаимодействия как в кризисные моменты, так и в период подъема экономики.

На пороге ВТО

— Как создать стабильную систему поступления зерна в условиях кризиса и неблагоприятных природных условиях?

— Стабильная система поступления зерна на потребительский рынок уже создана в 2004 году и представляет собой практику проведения товарных интервенций. Это целый комплекс мер, осуществляемых правительством и направленных на регулирование рынка сельхозпродукции. Проводятся продажи из Государственного интервенционного фонда — в случае недостатка на рынке сельскохозяйственной продукции и повышения рыночных цен сверх определенного уровня.

— **Активизация вывоза зерна, неожиданная для зимнего периода, может привести к тому, что правительство уже с 1 апреля 2012 года может ввести пошлины на его экспорт. Возможен ли дефицит зерна и требуются ли столь радикальные меры, как введение пошлин?**

— Дефициту зерна противостоит государственная политика, которая ограничивает вывоз либо пошлинами,

«Государство должно, в первую очередь, предпринимать шаги по повышению эффективности всего агрокомплекса».

— Какая продукция в вашем ассортименте особенно полезна для здоровья?

— «Стойленская Нива» активно развивает программу по выпуску группы хлебов лечебно-профилактического направления. Эта группа перспективна и имеет относительно высокие темпы роста. Что примечательно — сроки хранения данных хлебов в основном такие же, как и у социальных сортов хлеба — от трех до семи суток в упаковке. Некоторые производители добавляют в свои изделия консерванты и стабилизаторы и увеличивают длительность хранения до 1,6–2 месяцев. Наши



«Современная техника позволяет выпускать высокодоходную продукцию (кондитерские и мелкоштучные изделия, а также хлебобулочные изделия премиум-класса)».

либо запретом на экспорт. Зерно на рынке есть всегда, и предприятия хлебопекарной промышленности никогда не стояли перед угрозой дефицита.

— **Что изменится для АПК России и «Стойленской Нивы» после присоединения нашей страны к ВТО?**

— Если говорить о долгосрочной перспективе, то я считаю, что вступление в ВТО даст положительный эффект для развития экономики России. Конечно, важно понимать, что к внутренней конкуренции добавится

конкуренция внешняя. С одной стороны, открытый рынок будет стимулировать к развитию, с другой — с него быстрее уйдут неэффективные предприятия. Ведь для ряда отечественных производителей сегодня созданы довольно комфортные условия, и в будущем это может привести к утрате конкурентоспособности.

Многое будет зависеть от того, как государство станет решать вопросы субсидирования, льгот, поддержек и страхования. Некоторые отрасли экономики потребуют защитных мер со стороны государства, более того, многие подотрасли смогут существовать только при определенной господдержке. И при вступлении в ВТО несомненно понадобятся защитные меры, которые позволят выровнять конкурентные условия. Во многом именно участие государства должно будет обеспечивать баланс не только между импортом и собственным производством, но и между краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными интересами той или иной отрасли.

В противном случае помимо убытков мы можем получить серьезную социальную проблему.

Для «Стойленской Нивы» вступление России в ВТО не несет каких-то глобальных проблем. Наши предприятия практически не пользуются импортным сырьем. Рынки хлеба локальны, к тому же хлеб и мука, сделанные в Евросоюзе, намного дороже наших. Как, впрочем, и мучнистые кондитерские изделия.

— **Как известно, правительство не исключает нового «налогового маневра» в экономике. Какие нововведения были бы актуальны для вас?**

— Основную налоговую нагрузку на наш бизнес составляют такие налоги, как НДС, социальный и налог на прибыль. Если говорить о практической реализации «налогового маневра», то начинать его необходимо с косвенного налога — НДС. Планомерное снижение ставок в отраслях реального сектора экономики позволило бы высвободить значительные ресурсы для развития. Изменение ставок по остальным налогам выглядит менее реальным и оправданным в силу огромной социальной нагрузки, которая ложится на государственный бюджет. ■

Широчайший ассортимент печатных газет и журналов

Издания на любом языке мира

Электронные версии периодики

Самая крупная собственная служба курьерской доставки

**БИЗНЕС
ФИНАНСЫ
МЕНЕДЖМЕНТ
ЗАКОНЫ?**

НУЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ БУДЕТ НА ВАШЕМ РАБОЧЕМ СТОЛЕ
ЗАКАЖИТЕ ГАЗЕТЫ И ЖУРНАЛЫ С КУРЬЕРСКОЙ ДОСТАВКОЙ