



АНДРЕЙ ТВЕРДОХЛИБ: МНЕ ЕСТЬ ЧТО СКАЗАТЬ

Андрей Твердохлиб – президент кировоградской «Компании Агромир». Его хозяйство известно далеко за пределами кировоградщины, часто посещается агропромышленниками из разных регионов. Сюда едут, чтобы своими глазами увидеть эту заморскую диковинную технологию – No-till, настоящую, не выставочную или презентационную. Просто здесь так выращивают зерно. И здесь – один из лучших центров пропаганды и практики нулевой технологии в Украине.

Твердохлиб удачлив и щедро наделен лидерскими качествами, но при этом точен в деталях: любит все сделать хорошо и до конца. Может быть, это технология влияет, она не терпит мелких недоделок и полумер.

В «Компании Агромир» есть подразделение по продаже бразильских сеялок SEMEATO для нулевой технологии, это редкость на постсоветских пространствах. «Компания Агромир» продает технологию и представляет SEMEATO в Украине и в России. В ее активе есть продажи и великолепные примеры работы сеялок и технологии в Краснодарском крае и даже в Сибири, на Алтае. Там кировоградцы при поддержке российской фирмы «Август» внедрили нулевую технологию.

Твердохлиб представляет новую генерацию земледельцев, просвещенных, открытых к инновациям и ориентированных на постоянный прогресс. Но важнее всего, что к его полям, где в течение ряда лет практикуется настоящий No-till, тянутся соседи, близкие и далекие, приезжают россияне и представители других стран, приезжают неоднократно, и постепенно собираются в круг единомышленников. Здесь, на Кировоградщине, создается среда, крайне благоприятная для прямого посева новых культур, точнее, новой культуры земледелия.

Андрей Игнатьевич овладел искусством не стареть, у него спортивная легкость в движениях и нередко – смелые и неожиданные суждения. При этом в бизнесе

у него совершенно незыблемые купеческие принципы: честь выше прибыли. Данное слово – свято, оно крепче любых контрактов и договоров.

ТРИ ПРИНЦИПА МОТИВАЦИИ

— Можете ли вы сформулировать вашу основную мотивацию, – почему вы занимаетесь аграрным бизнесом?

— Эта мотивация менялась, она была одной вчера и она другая сегодня. Хотя главное остается неизменным: мы делаем святое дело. Это хороший честный бизнес, и можно гордиться тем, что я занимаюсь производством, безусловно, необходимых товаров. Люди видят это и принимают с благодарностью. Второй момент связан с нулевой технологией, – мы занимаемся энергосберегающим бизнесом, который восстанавливает плодородие почвы. Мне всегда нравилось в работе творчество, инновации, а в нашем деле для инноваций простор необычайный. Так что второй момент мотивации – наши методы. И только на третьем месте у нас стоит прибыльность этого бизнеса.

Это очень интересно: вот вы стоите перед проблемой, и у вас есть двадцать вариантов решения, и все они равноценно правдоподобны. Вы принимаете решение в зависимости от того, какую вы хотите получить урожайность, какую заложить себестоимость. От этого зависит, например, с какой густотой нужно посеять, когда посеять. Это очень интересно! Например, – как хранить зерно? Сейчас появились аргентинские многослойные мешки, очень интересное решение, позволяющее хранить зерно прямо в хозяйстве без элеваторов и хранилищ. В нашем бизнесе все очень быстро развивается!

— Вы очень эмоционально говорите об аграрном направлении...

— Меня всегда очень впечатляла эта огромная тех-



ника. И еще я всегда воспринимал как чудо, когда из крохотного зернышка всего за пять месяцев вырастает кукуруза, огромное растение, трехметровое. Я отлично знаю физиологию этого процесса, но все равно воспринимаю это как чудо. Агрономы расскажут об этом бесстрастно. Но для меня в нашем деле немало чудес: растение, возникающее чудесным образом, и комбайны, которые заходят в поле, и желтое зерно, которое течет рекой. Да, чудеса, и лишь потом прибыль. Наше хозяйство, кроме первого года, никогда не было убыточным. Были неудачи, но не убытки.

— Неудачи в бизнесе – это, по сути, элемент образования. Можно прийти к какому-то уровню образованности через решение проблем, кризисных ситуаций, через неудачи, а можно – пять лет отучиться в вузе... Но там ты тратишь годы жизни, а здесь лишь деньги.

— Каждый бизнесмен существует на своем рынке потому, что он умеет делать что-то лучше других. Один прилежно исполняет свои обязанности, умеет собрать коллектив, заставляет работать в безвыходном положении, умеет находить дешевую рабочую силу. Другой – очень творческий, вокруг него сплотились энтузиасты, он объединяет их идей.

МЕНЕДЖЕР

— Я думаю, мои конкурентные преимущества в том, что я располагаю неисчерпаемым арсеналом вариантов достижения целей. Завтра можно использовать совершенно непривычные и эффективные средства и методы для решения сегодняшних задач. К неудачам я отношусь так: прежде всего я ставлю это в вину себе, а затем по нисходящей всем остальным. Каждое внедрение, каждое новшество я должен сам провести в практику, и пока я сердцем не принял этот принцип, у нас все перемены проходили очень болезненно. Есть еще один принцип: не бояться нанимать людей умнее себя. Ты не можешь разбираться во всем лучше всех. Обязательно нужно доверять людям, без доверия ничего не бывает. Конечно, важен отбор людей. С неподходящими людьми тратишь много времени, и мириться с этим очень тяжело.

— Вы осуществляете строительство команды по собственным принципам, по интуициям, или берете какие-то технологии, которые существуют у тренеров, у разных там...

— Строительство команды – процесс, который меня занимает сейчас более всего. Мы избрали конкурс, метод, который нам импонирует, который мы понимаем. И на первом туре задаем кандидату очень простой вопрос: почему вы считаете, что именно вас мы должны взять к нам в компанию? «Ну, я не знаю, я пришел посмотреть,

что тут у вас...» Этот человек не подходит. У него нет желания работать. Есть навыки – но нет желания. На втором туре мы задаем вопросы, касающиеся моральных и деловых качеств. Мы говорим: почему ты решил, что сможешь работать в сельском хозяйстве? Ты же никогда не соприкасался с этим. «Да как же я не соприкасался? Я под окном такие пионы выращиваю и такие травы, что бабушки со всего района приходят за рассадой». Этот человек умеет ориентироваться в новой ситуации. Вообще конкурсный отбор персонала – это неоценимый опыт для руководителя. У меня в проведении конкурса участвуют десять человек, и сначала я активно занимался отбором вместе с ними. А потом эта группа стала работать самостоятельно. Они поняли и приняли критерии, по которым мы можем определить перспективного сотрудника, и уже сами подбирают людей.

NO-TILL ПО-УКРАИНСКИ

Твердохлиб, поняв, что по-старинке в агробизнесе преуспеть невозможно, подошел к вопросу глубоко и системно. Он объехал несколько стран, имеющих агрокультурную репутацию, посетил международные выставки, познакомился с современными системами земледелия и выбрал то, что показалось самым революционным и одновременно самым целесообразным для его Кировоградщины, для его агрофирмы и для него как для агропромышленника. Это была нулевая технология, и нашлась она в Южной Америке. В Бразилии Андрей Игнатьевич фундаментально изучил подходы растениеводства без вспашки, без культивации и дискования и увидел все преимущества No-till. Это можно сегодня увидеть и на кировоградских полях «Компании Агромир». Никакие пожнивные остатки не сжигаются и не убираются, даже если они образуют подушку по пояс трактористу. Тяжелая сеялка, более 9 тонн, разрезает остатки и выполняет все необходимые операции за один проход, помещает семя на нужную глубину и с нужной частотой, добавляет подкормку удобрений, закрывает. При этом подушка пожнивных остатков надежно защищает почву от потери влаги, а со временем становится такой дешевой по нынешним временам органикой.





Конечно, сейчас на полях «Компании Агромир» есть на что посмотреть. Даже выдающийся ученый и Президент ассоциации фермеров NNo-till Бразилии Дирсеу Нери Гассен, ежегодно посещая «Компанию Агромир» в Украине, непременно щелкает пальцами и восторженно показывает спутникам: вот какими должны быть всходы по No-till! Но сколько за этим стоит труда, экспериментов. Сколько устойчивых представлений об агрономии пришлось сломать. У Твердохлиба работают лучшие кадры, например, заслуженный агроном Украины Дяченко. Так только один Твердохлиб и знает, сколько времени и аргументов пошло на то, чтобы Дяченко повернулся в сторону нулевой технологии.

— Меня как предпринимателя эта технология увлекла своей энергосберегающей составляющей. Благодаря сокращению проходов техники дизельное топливо экономится тоннами. Техника широкозахватная, поэтому не требуется большого количества квалифицированных специалистов. Но главное, что дала нам эта технология – сбережение влаги. Потому что, сколько в наших условиях сил и средств ни вложи в урожай, его не будет, если не будет дождей. А их большей частью и не бывает в наших местах. А какой бизнесмен станет всерьез заниматься растениеводством, если он никоим образом не может повлиять на результат? Вот технология No-till и позволяет влиять. А увеличение плодородного слоя? В Южной Америке земля, на которой выращивают культуры по No-till в течение десяти лет, стоит в несколько раз дороже, чем та, которую эти десять лет пахали. Да и вспашка там осталась преимущественно на севере Бразилии, где расположены сильно отстающие в развитии штаты.

ЕСЛИ У ВАС ЕСТЬ ПРОБЛЕМЫ ПРИ NO-TILL – ПОСМОТРИТЕ, НЕТ ЛИ У ВАС ПРОБЛЕМ БЕЗ НЕГО

— Логично, что вы занимаетесь No-till в Кировоградской области. Здесь хороши любые средства, сохраняющие влагу. Вообще-то заниматься No-till хотят многие: хозяину бизнеса достаточно того, что уменьшается количество проходов техники, снижается расход солярки, сохраняется влага, экономится рабочая сила. Но вот то, что не у всех это получается, останавливает процесс развития этой технологии. В чем основная проблема?

- Первое – это стереотипы. – Андрей Игнатъевич за годы практики нулевой технологии дискутировал не с одной сотней скептиков и маловеров и уже изучил их психологию. – Многие замечают проблемы, возникающие при No-till, но не видят проблем, которые имеют при традиционной технологии. Второе – нежелание учиться. И третье – недостаток знаний по практике применения No-till. Это, наверное, главное. Мы организовали и ведем на базе своей компании школу No-till, где раскрываем людям секреты этой технологии по этапам. Мы никогда не давим на слушателей, все встречи проходят в очень деловом ключе. Да и как иначе... Вот на последнюю презентацию, когда мы показывали сеялку LANDMASTER, приехали заинтересованные хозяева, владельцы 2-3 тысяч га, на внедорожниках REXTON, и сразу было понятно, что этим людям ничего полудостоверного или того, в чем сам не уверен, рассказать не получится. Они цепкие, внимательные, они не способны сорить деньгами и купят только то, что им

выгодно и в чем они не имеют ни тени сомнения. Они могут стоять и на месте агронома, и на месте руководителя. Это вовсе не переговоры с холдингами, которые далеко не так скрупулезны в оценке технологии, у них есть план инвестиций... К нам люди приехали с конкретными вопросами, получили конкретные ответы. Не было двухдневного застолья, уговоров и так далее. И это вдохновляет. Особенно заряжает, когда на таком семинаре встает фермер из Бобринца, Юрий Николаевич Крутько, и говорит: спасибо «Компании Агромир», мы посеяли рапс по нулевой технологии в нашей засушливой зоне – и заработали в этом году на рапсе миллион долларов. Большое вам спасибо. Есть люди, которые говорят: мы получили колоссальный опыт. Образовался некий клуб успешных людей, которые понимают, что они делают. Все очень просто: есть желание – есть результат! Нет желания – нет результата. И убедить человека сделать то или иное практически невозможно, он всегда найдет оправдание, почему он этого не делает. Люди возвращаются к нам три-четыре раза, задают новые вопросы, возникшие у них. И только потом покупают технику, придя к решению самостоятельно. Но если человек не хочет этого делать, убедить его просто невозможно. По разным причинам это бывает: то ли боится, то ли агроном у него не хочет, то ли руководитель...

И В НАШИ КРИЗИСНЫЕ ВРЕМЕНА...

– Поэтому в кризисные времена все начнут напряженно думать, – горячо убеждает меня Твердохлеб. – Мои бразильские партнеры говорят: когда хорошая цена кукурузы в Европе, мы продаем техники меньше, а вот когда плохая цена – мы продаем очень много. Новая технология пользуется активным спросом тогда, когда человек начинает думать о каждом долларе. Еще вчера к некоторым вещам люди относились высокомерно, «зачем это, если и так заработки неплохие, ну сэкономим 60 литров на гектаре – чепуха». Сегодня все начинают энергично думать! Да ведь и инвестиции в сельское хозяйство нужны совсем не такие, как по телевизору рассказывают. Вот сели мы с фермером Сергеем Ивановичем, беседуем. Я лично хотел купить три «Джон Дира». Но пока подготовил три Т-150; они сеют и целый год у меня стоят. Во время уборки зерно возят. Так может, я лучше буду платить больше людям?! Зачем мне покупать что-то? Сергей Иванович сказал мне: «Ты МНЕ это говоришь?!» Он-то давно понял философию аграрной экономики. Техники не так много и нужно: сеялка и ум. Я недавно беседовал с представителями холдингов. Холдинги собираются сократить посевы на 50%. Я и сам не знаю, сеять ли, есть ли в этом смысл. Средства есть, но – стоит ли сеять, если себестоимость может равняться сегодняшней цене зерна плюс хранение?



ДЛЯ NO-TILL НУЖНЫ ДВЕ ВЕЩИ: ЖЕЛАНИЕ И ВЕРА

– Все же вернемся к No-till. Мы беседуем с людьми, которые неплохо образованы, которые посмотрели эту технологию в других странах – и которые имеют негативный практический опыт! Как это возможно?

– Желание и вера – вот основные факторы успеха.

– Но – почему не получается? Что они делают не так? У одних урожайность падает, у других не возшло...

– Это определенный подход к No-till. Почему неудачи одних заставляют задумываться, а других отталкивают от этой идеи? Я считаю, что No-till нужно внедрять со специалистами. Когда вы у себя в компании проталкиваете какую-то идею, вы ее прессуете до тех пор, пока не встанет один человек и не скажет: я возьму на себя ответственность за внедрение этой идеи.

Второе – внедрять No-till первоначально на малых площадях. И обязательно с профессионалами. Вы каждый год сталкиваетесь с проблемами в бизнесе: подорожание энергоносителей, климатические катаклизмы. Вы постоянно эти проблемы решаете. Здесь нужно идти тем же путем. Вызовите специалиста, пообщайтесь, решите эту проблему и идите дальше. Сколько нас не вызывали посмотреть, как у кого-то не работает No-till, мы всегда обнаруживали проблему, с No-till не связанную. Внедрение новой технологии вскрывает промахи и ошибки, которые были сделаны еще до того, как ее начали внедрять.

Итак, нужен человек, который возьмет на себя ответственность, и нужна практика, наработанная на небольших площадях.

Вот один российский холдинг засеял рапсом 15 тысяч га – и они получили по 2 ц с гектара. Почему? Потому что рапс – сложная культура и потому что начинать эксперимент с 15 тысяч – непрофессионально! У них не получилось не по No-till! По привычной технологии!

У них триста тысяч гектаров, это неконтролируемые земли. О каком No-till можно говорить при таком росте? Так что – будьте любезны, найдите человека, который берет на себя ответственность, начните на небольших участках и – с профессионалами. Критиковать можно любую технологию. Кушать – и то вредно, зубы стираются. Но, если не кушать, проживешь три дня, а так, стирая зубы, протянешь до 90 лет.

А ПРОБЛЕМЫ НЕРЕДКО – ВОВСЕ И НЕ ПРОБЛЕМЫ

Андрей Твердохлиб ежегодно организывает делегации украинских аграриев для поездок в края, где No-till доказал свою непревзойденность, в Бразилию. Там он с упоением переводит с английского выступления выдающихся мастеров нулевой технологии, экспертов, фермеров, исследователей, азартно изучает заводы, где производится техника для No-till, бродит в кукурузе и измеряет плотность почвы пенетрометром... Он получает удовольствие от общения с единомышленниками и получает удовольствие от того, что может показать торжество нового земледелия недоверчивым соотечественникам.

— Какие основные проблемы возникают у человека, который применяет No-till? Ведь при No-till каждый год возникает новый вопрос, который нужно решать...

— Послушайте, никаких проблем нет, их не существует. У меня никаких неразрешимых проблем нет.

Вот Сергей Иванович вырастил 32 центнера сои «по нулю», и все приезжают и говорят – «не может быть, район вырастил по 8 центнеров!» А он посеял в 50 см междурядье, 100 кг селитры дал между рядками, просто применил бразильскую систему выращивания, которую увидел вместе с нами в Бразилии.

Есть у меня знакомый: у него «по нулю» подсолнечника выросло 21 ц, и он считает, это «ноль» виноват. Но он даже не задается вопросом, почему у меня по No-till выросло 92 ц кукурузы, а у него всего 55. Может, он что-то и в подсолнухе неправильно делает?

Вот у нас был ячмень, и после него сеем рапс. Очень большие остатки, а рапс очень мелко сеется. Из-за этой подушки посев рапса затруднен. Это проблема или не проблема? Возьмем для примера посев свеклы. Прошел дождь, образовавший корку, свекла не вылезает, это – проблема? Это проблема, которую до сих пор никто не решил, но считается, что все нормально! Или, как иногда случается, выдуло свеклу.

Подобная задача есть в выращивании рапса. Я полагаю, ее можно решать, уйдя от пресловутых гибридов и высевая сорта, где норма посева выше, а стоимость на гектар ниже. Семена можно сеять несколько раз.

—У вас еще сеялки тяжелые, а многие, кто применяет сеялки, «приспособленные под No-till», вообще с рапсом ничего сделать не могут...

— Здесь я даже спорить не хочу. Техника должна быть профессиональной. Если у вас есть автомобиль, а вы хотите летать, бессмысленно приделывать крылья. Нужен самолет. Для No-till должна быть профессиональная техника. И о решении проблем: вы никогда не





решите их, если не будете смотреть, как это получилось у других хозяев, если не будете экспериментировать.

Великолепно показали себя в эксперименте сорта продовольственного рапса. Мы попробовали посеять сорт на 20 гектарах – и увидели разительную разницу! Просто пробуйте!

А СЕЯЛКУ ПРОСТО НУЖНО РАЗОБРАТЬ И ПОМЫТЬ

— Я раньше думал, что таких, как я, немного, но сейчас у меня немало единомышленников, хозяев с несколькими тысячами гектаров земли, для которых проблем с No-till просто не существует. Для них это не проблемы, это текущая деятельность, которая состоит из решения возникающих задач. Небольшие хозяева сразу видят, что техника очень проста, не требует суперспециалистов, долговечна, да и весь агротехнологический процесс значительно упрощается.

Холдингам раньше неинтересно было заниматься No-till. В силу того, что решения в холдингах принимает не собственник, который считает деньги, а наемный человек, который осваивает инвестиции, ему не хочется брать на себя ответственность за инновации. «Большой структуре нужны большие вложения». В условиях кризиса и ограничения финансирования и холдинги начинают поворачиваться в сторону No-till. Преимущества этой технологии для холдингов тоже очевидны.

— Но ведь техника – только импортная, ее нужно обслуживать.

— Что касается сервиса, то нужно бороться за искоренение варварского отношения к технике в нашем АПК. Мы даже выпускаем видеофильмы, которые прививают культуру обращения с техникой. Приезжают бразильцы и не понимают, как такую дорогую технику

можно держать под снегом, под дождем. Мы делаем чехлы, с клапанами, которые просто накрывают ее. Ведь техника у всех стоит под дождем. Мы оказываем услуги по консервации не для того, чтобы зарабатывать деньги. Мы навязываем культуру обращения с техникой. В Бразилии сеялка служит 18 лет, а в наших хозяйствах она может быть убита за два года. Механизаторы не верят, что ее нужно разобрать полностью. Бразильцы объясняют, что все части нужно промыть водой, потом воздухом сдуть воду и покрыть маслом. И тогда техника – на 18 лет. А у нас крик через два года: сеялка вышла из строя, нужны новые инвестиции!

Но все явственней образовывается круг людей, занимающихся одним делом, обменивающихся информацией. И мы уже иногда избавлены от необходимости поиска решений, мы просто принимаем решения проблем, которые найдены другими фермерами!

НЕЛЬЗЯ НЕ СЕЯТЬ? ВЫ УВИДИТЕ, ЧТО МОЖНО

— Ситуация, в которую мы входим, способна привести к банкротству многих мелких хозяйств. Именно мелких. Каковы, по-вашему, поведенческие модели агрофирм сегодня?

— Я считаю, что должна быть осмысленная долгосрочная государственная политика в этом направлении. Это отрасль национальной продовольственной безопасности, но, хотим мы того или нет, это также бизнес, который работает за деньги. На этих двух столпах политика должна строиться. Я всегда говорил: нам не нужно помогать, дайте нам справедливую цену! Или, если помогать, то всем без исключения, пропорционально, открыто, без лоббирования интереса отдельных структур.

Сегодня предлагают цену на кукурузу ниже себестоимости. Но когда мы анализируем внутренний потенциал потребления кукурузы, то мы все понимаем, что нам хватит кукурузы на три года. Вот компания «Тойота» останавливает производство машин, потому что у них машин – на год вперед, и мы все их жалеем. Господа, будьте готовы к тому, что люди не посеют ничего. Что за стереотип, навязанный годами – нельзя не сеять? Сегодня и холдинги, и хозяева помельче смотрят и не могут понять: а зачем сеять? Площади сокращаются. Можно вырастить низкочувствительные культуры или посеять очень полезные сидераты, овес например, пусть растет. Пусть земля готовится к следующим посевам. Только дурак будет сеять пшеницу, когда склады забиты пшеницей. Господа, будьте к этому готовы! А ведь сельское хозяйство – это не доменная печь. Запустить ее, чтобы нарастить какие-то объемы, можно за год и вряд ли скорее.

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОТИВ КРИЗИСА

— Какие инструменты требуются?

Мы можем прожить год без металла, без автомобилей, год без сигарет, но не можем прожить год без пищи. Великолепный инструмент – закупки Аграрного фонда. Он реально снимает объемы с рынка. Второе: обеспечить возврат НДС экспортерам. Эта мера позволит поднять как минимум на 10% закупочные цены. И, конечно, нужны доступные банковские кредиты.

У нас вместо этих мер декларируется, что поддержка сельхозпроизводителей осуществляется путем дотаций. Лично я принципиальный противник любых дотаций. Но считаю, что если вы приняли решение давать какие-либо дотации, то это должны быть дотации на тонну выращенной продукции. И они должны быть доступны каждому без исключений и преференций. Тогда вы получите реальную урожайность! У нас в стране дотации как бы есть, но о них мало кто знает, а еще меньшее количество хозяйств их получает. Чем шире круг людей, охваченных государственной поддержкой, тем меньше возможностей для коррупции!

Сегодня им в голову не приходит, правительству и прочим, что люди могут не посеять не из-за недостатка денег. Агропромышленники сознательно не посеют. Это новая ситуация. Многие фермеры произносят: хоть бы пропала в этом году пшеница и рапс, тогда у нас будут нормальные цены. Это страшно. Это нормальная психология для банкиров и спекулянтов. Но, поверьте, это ненормальная психология для земледельцев.

ВРЕМЯ ОБЪЕДИНЯТЬСЯ

— Я считаю, что безотлагательно должна быть создана Ассоциация хозяев и руководителей аграрных бизнесов, преимущественно составленная из компаний среднего размера – тысяча, три, пять тысяч гектаров, которые являются истинными, равнодушными хозяевами на земле.

Настало время собраться и объединиться всем единомышленникам, кто не собирается работать в убыток, кого интересует будущее развития, а не упадка. Мы приглашаем всех равнодушных, всех желающих противостоять сложившейся ситуации в сельском хозяйстве и войти в Ассоциацию фермеров. Кто согласен с этой идеей, пишите на мой эмейл – tverdokhlib@bk.ru. Мы должны защитить и развить наше дело. Времени для раздумий и надежд на то, что удастся отсидеться в сторонке, нет.

Времени на сомнения у нас тоже нет. □

Есть вопрос или предложение по статье?

Звоните:	тел./факс: (0522) 304-101, моб.тел.: 050-487-34-85, тел. 8-800-500-20-70
Пишите:	г. Кировоград, вул. 50-летия Октября, 17
e-mail:	tverdokhlib@bk.ru