

# "НЕ В АГРОХОЛДИНГАХ ПРИЧИНА СІЛЬСЬКИХ БІД"



**ПРО АГРОХОЛДИНГИ У НАС ЯКОСЬ НЕ ПРИЙНЯТО ГОВОРИТИ ХОРОШЕ. ПРИЙНЯТО КОНСТАТУВАТИ ФАКТ КОНЦЕНТРАЦІЇ ЗЕМЕЛЬ В РУКАХ ПІВТОРА ДЕСЯТКА ВЕЛИКИХ АГРОФОРМУВАНЬ І ПРОГНОЗУВАТИ, ЩО У НАЙБЛИЖЧІ ДВА РОКИ ЦІ ОБ'ЄДНАННЯ РОЗПОРЯДЖАТИМУТЬСЯ ЛЕДЬ НЕ ПОЛОВИНОЮ УКРАЇНСЬКИХ ЧОРНОЗЕМІВ. ПРИЙНЯТО АКЦЕНТУВАТИ СУСПІЛЬНУ УВАГУ НА ЦІЛКОВИТО ЗАКОРДОННОМУ ЧИ «ОФШОРНОМУ» ПОХОДЖЕННІ КАПІТАЛУ АГРОХОЛДИНГІВ І НА ОСІБНОМУ ПІЛЬГОВОМУ КРЕДИТУВАННІ ЇХ ІНОЗЕМНИМИ БАНКАМИ. НА ЗАГРОЗАХ «НАДКОНЦЕНТРАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА» ПОГЛИНАННЯМ ДРІБНИХ І СЕРЕДНІХ ВИРОБНИКІВ, МОНОПОЛІЗАЦІЇ РИНКУ СІЛЬГОСППРОДУКЦІЇ І НАВІТЬ МАЙБУТЬОГО РИНКУ ЗЕМЛІ, НА ШТУЧНОМУ УСУНЕННІ КОНКУРЕНЦІЇ.**

**ТОЖ АВТОРУ НІЧОГО ІНШОГО НЕ ЛИШАЛОСЯ, ЯК СПРОБУВАТИ САМОТУЖКИ, А ГОЛОВНЕ НА ВЛАСНІ ОЧІ, ПЕРЕКОНАТИСЯ, ЩО Ж ВОНО ТАКЕ — СПРАВЖНІЙ АГРОХОЛДИНГ. ПРОМАНДРУВАВШИ ІНТЕРНЕТОМ І НАЗБИРАВШИ ДОБРИЙ МІХ РІЗНОМАНІТНОЇ ІНФОРМАЦІЇ, ВИБРАВ ДЛЯ ВІДВІДИН НЕ НАЙБІЛЬШУ КОМПАНІЮ, АЛЕ Й НЕ НАЙМЕНШУ. ІЗ «ЗОЛОТОЇ СЕРЕДИНИ». ТАКУ, ЩО, ЗА СВІЖИМИ ДАНИМИ ЖУРНАЛУ «ФОКУС», ПОСІЛА ЦЕНТРОВЕ МІСЦЕ У ПЕРШІЙ ДЕСЯТЦІ ПРОВІДНИХ АГРОХОЛДИНГІВ УКРАЇНИ.**

Офіційна назва компанії — «СТОВ «Дружба-Нова». Розташована у райцентрі Варва на Чернігівщині. Але в обробітку — понад 100 тисяч гектарів землі в Чернігівській, Полтавській та Сумській областях. Керує агрохолдингом Сергій Гайдай, місцевий, варвинський. Розміняв лишень четвертий десяток, а в агробізнесі вже цілковито резонно досяг генеральських вершотур: в оперативно-стратегічному підпорядкуванні, якщо вдатися до порівнянь, понад шість князівств Ліхтенштейн. Про князівство Монако годі й згадувати: на землях «Дружби-Нової» легко розташувалося б з півтисячі таких країн!

А про технічне оснащення хліборобської раті «Дружби-Нової», про її стратегічні науково-дослідницькі центри треба писати окремо.

Застати Сергія Гайдаю у Варві — справа нелегка. Чоловік постійно в дорозі: на колесах чи й на крилах... Має університетського диплома, а вчитися, добирати по крихтах, всотувати все найновітніше і найпрогресивніше в агро-виробництві та агробізнесі не втомився: у когось в такому «статусі» особливо загострюється жадоба до грошви, до баришу, а в нього — до знань, до освоєння новацій. Тому, дібравши та розставивши по всій горизонталі та вертикалі оперативного виробничого про-



сторю компанії здебільшого молоді і по-справжньому ефективну управлінську команду однодумців, часто міняє парадний «командармівський» мундир на похідний, необтяжливий для далеких переїздів та перельотів. Те, що освоїв, що привіз з різних куточків світу, що запровадив у структурі агрохолдингу, його управлінській діяльності, в технологіях землекористування, сільськогосподарського виробництва, у веденні бізнесу, — все це проросло на щедрих місцевих чорноземах таким розмаєм, що часто приємно вражає навіть бувалих зарубіжних вчителів.

Недавно побував у Варві Майкл Хорш, власник та генеральний директор знаменитої фірми «Хорш» — провідного світового виробника ґрунтообробної та посівної техніки. У «Дружбі-Новій» відвідав багатий парк машин та землеобробного устаткування, побачив як працює GPS-моніторинг транспортних засобів. У лабораторному комплексі компанії враженому гостю показали, як застосовують сучасні методи обстеження ґрунтів. Зокрема, відбирають проби ґрунту, використовуючи GPS-керовані системи Niefeld 2005 та Niefeld Druorob60. Вражений Хорш, зустрічаючись з місцевими журналістами, не ховав свого потрясіння: «Про те, що побачив тут, я не зможу розповісти вдома. Чому? Мені просто не повірять! Багато хто у нас думає, що Україна лишилася далеко позаду європейців, але це, м'яко кажучи, цілковито не так. Бо «Дружба-Нова», на моє здивування, — і я це об'єктивно визнаю і

потверджую — перегнала нас, європейців».

А далі ще красномовніше: «Щось порадити, аби в «Дружбі-Новій» змінили чи вдосконалили, я не можу, а тільки можу сам попросити поради. Тут я побачив розв'язання проблеми ефективного управління великим господарством.

Навіть у невеликих підприємств, що обробляють до 5 тис. га землі, я не зустрічав такої ефективної системи управління, як тут. За 5-6 років тут зроблено небувале для оптимізації виробництва та впровадження точного землеробства. То де ж ви будете ще через 5 років?!»

Ці висловлювання відомого бізнесмена вчитав на чернігівському Інтернет-сайті «Хвиля Десни», яким опікується мій давній друг і колега, редактор обласної газети «Деснянська правда» Леонід Ісаченко. Зважаючи на цілком заслужений авторитет мого побратима в області, попросив його влаштувати мені зустріч з Сергієм ГАЙДАЄМ. І, дякуючи його старанням, таке знайомство відбулося у Варві. Не лише з генеральним директором компанії, а й з його командою. І з тими технологічними дивами, які викликали щире захоплення відомого у світі бізнесмена.

В офісі компанії познайомився і з головою Варвинської райдержадміністрації Петром БАКУМЕНКОМ. Попри законну відпустку Петро

Іванович люб'язно погодився відповісти на мої запитання. Вийшло не класичне інтерв'ю, а щось схоже на «тристоронній діалог». Утім не без очевидних переваг «перехресного аналізу».

\*\*\*

— **Сергію Анатолійовичу, за класичними законами менеджменту ефективно управління та й, власне, керування чітко обмежуються обсягом території, кількістю людей: має бути оптимальна величина. Нині саме цими критеріями послуговуються багато науковців, коли доводять неефективність колгоспної системи. Яким же чином компанії з такими гігантськими обсягами земельних масивів вдається результативною роботою доказово заперечувати класичну теорію управління?**

*Сергій Гайдай:* — Справді, великими колективами таки важко керувати. Треба чітко знати орієнтири — куди йдемо, якою має бути господарська модель у майбутньому. Нині ефективної моделі управління агрохолдингом в Україні точно немає. І не знаю, чи є у світі. Вочевидь, ми будемо її першими творцями. Ефективне управління передовсім залежить від технологій, які запроваджуємо, і від кваліфікації людей, якими маємо керувати. Отож підприємство треба забезпечити кваліфікованими кадрами, навчити їх. По всій вертикалі, починаючи від механізатора. І дати



**Петро БАКУМЕНКО**



**Сергій ГАЙДАЙ**

працівникам новітні технології, які б дозволили мінімізувати вплив навіть кваліфікованого фахівця на технологічний процес. Іншими словами, перекласти відповідальність за кількість і якість роботи з людини на машину.

— Але ж техніка витісняє працездатних селян, позбавляє їх роботи. Для села це вбивча ситуація.

*Сергій Гайдай:* — Очевидно, для людей треба знаходити іншу роботу. Хоча у нас таких, хто хотів би працювати, а ми йому не давали роботи, немає. Всіх бажаючих працевлаштовуємо. Навпаки, постійно відчуваємо нестачу людських рук. Тому й мусимо завозити працівників з інших областей.

— **Маєте на увазі сезонні роботи?**

*Сергій Гайдай:* — І сезонні, і не лише. У нас бракує людей на постійні, проте малокваліфіковані роботи.

— **Мало платите?**

*Сергій Гайдай:* — Нормально платимо. Не хочуть іти.

*Петро Бакуменко:* — Нині це сумна дійсність, але селяни охочіші до іншого, вочевидь менш стабільного заробітку: везуть у міста на базар свою домашню продукцію. Працює багаторічний стереотип, звичка: раніше на роботу в колгосп приходили, зазвичай, «кантуватися» день до вечора. Перекрутився, щось поробив, бригадир чи обліковець занотував твою трудову участь, — от і маєш «зароблене» згідно з тарифом. А тут зовсім інші умови. Нормальна зарплата, але жорсткий контроль за виконаною роботою, за її якістю. Ясна річ, багатьом, які звикли працювати інакше, такі порядки не до шмиги.

*Сергій Гайдай:* — Люди справді занадто довго прожили в іншому селі, коли за нормальну роботу або не платили зовсім, або платили лише за те, що «числився» на роботі.

\*\*\*

— **У противників агрохолдингів в Україні є серйозний аргумент: сумний досвід Бразилії. Там за кілька десятиків років у гонитві за ринково вигідною сільгосппродукцією транснаціональні компанії фактично знесли сотні тисяч гектарів ріллі, ігноруючи передовсім агрокультуру. Держава мусила терміново скуповувати ці кинуті землі і роздавати масивами всім бажаючим фермерувати. Чи не це відбувається і в нас? Занепадала сівозміна, на догоду попиту поля стають фактично продуцентами трьох-чотирьох культур. Саме тому вчені-грунтознавці давно забили тривогу: вміст гумусу, родючої сили в знаменитому українському чорноземі з року в рік зменшується.**

*Сергій Гайдай:* — Щодо якісних показників такого істинного багатства, як наш чорнозем, то першочерговий контроль за цим повинна взяти на себе держава. І суворо вимагати від тих, хто використовує цей ресурс, не лише його

збереження, а й поліпшення. Має працювати державна інспекція, наділена правами і споряджена відповідними технічними можливостями періодично проводити комплексний агрохімічний аналіз ґрунтів.

— **У таких випадках знаємо, як спрацює далєбі звична у нас модель «символічного покарання». Маю на увазі мізерну суму штрафів, якими той-таки інспектор обкладатиме недбалих господарів нив, — у порівнянні з величиною хай «одноразового», але баришу, отриманого на догоду ринкового попиту нещадним визиском землі.**

*Сергій Гайдай:* — А хіба лише про штрафи мова? Напевне варто законодавчо чітко передбачити заборону займатися обробіткою землі чи сільгоспвиробництвом тим компаніям, які виснажують землю, не мають відповідної безпечної для ґрунтів техніки чи землезберігаючих технологій.

— **Закон про сівозміни, над яким працюють фахівці, чи стане він помітним у цих умовах?**

*Сергій Гайдай:* — Не певен, що сівозміна розв'яже цю проблему. Не у сівозміні справа, і це красномовно доводить практика нашої компанії. Насправді у нас інший підхід, інша філософія, незрозуміла для багатьох, хто тут по сусідству з нами господарює. Йдемо до того, щоб передовсім навчитися управляти затратами в агробізнесі, ні на йоту не поступаючись наріжним принципом екологічно безпечного господарювання. Для нас це святе.

Періодичний контроль якісних показників: цим ми активно займаємося вже три роки, відколи почали впроваджувати новітні світові технологічні набутки. І, вочевидь, аби зрозуміти це, треба бачити те, що ми зробили, запровадили: від початків і до результату. Багато експертів, фахівців, які бувають у нас, дають надзвичайно високу оцінку цим технологічним, організаційним новаціям — часто навіть несподівану для нас. Нині можу з певністю потвердити: за одинадцять років діяльності компанії ми не лише не погіршили стан ґрунтів на оброблюваних нивах — ми вря-

тували цілі масиви від неминучого виснаження. В цьому, до речі, переконалися й міністр агрополітики М.Присяжнюк, і представники Держземагентства, які побували у нас, в лабораторії і на полях, знайомилися з нашими технологіями.

*Петро Бакуменко:* — «Дружба-Нова» має справді унікальну ґрунтознавчу лабораторію, яка веде постійний комплексний моніторинг якісного складу ґрунтів. Думаю, мало хто навіть із знакових агрооб'єднань в Україні зможе похвалитися таким набутком.

\*\*\*

**З точки зору ефективності фіскальної політики чи доцільно нині залишати такі великі агроутворення, як «Дружба-Нова», на фіксованому податку? Ви готові сплачувати податок на прибуток — як усі солідні індустріальні підприємства?**

*Сергій Гайдай:* — Агрохолдинг, вочевидь, у змозі витримати і нефіксований податок. Але, як на мене, повинні бути однакові стандарти для всіх товаровиробників.

**— І для тих, хто обробляє 10 га, і для тих, хто має в обробітку 100 тисяч гектарів?**

— Просто всім нам треба чітко уявити, що ми хочемо від аграрного сектора. Чи хочемо лише працевлаштувати людей, чи прагнемо ефективного агровиробництва, нарощувати експортний потенціал України. Якщо ж ставимо за мету лишень забезпечити людей роботою, то державі, мабуть, варто взагалі відібрати землю, подрібнити між фермерами і постійно дотувати сільськогосподарського виробника.

Насправді ж мають бути однакові правила гри для всіх сільгосптоваровиробників. Так, ми платимо фіксований податок з гектара. Але в абсолютних цифрах суму його не порівняти з фіксованим податком того ж таки фермера.

**— А проте серед економістів, політиків усе більше прихильників прогресивної шкали оподаткування на прибутки агрохолдингів. Ваша компанія до цього готова?**

*Сергій Гайдай:* — У межах розумного це можливо.

*Петро Бакуменко:* — Але треба зважати й на те, що тоді вони практично не переймаються соціальною сферою села. Платитимуть податки з прибутків, а соціальні витрати на забезпечення життєдіяльності сільських територій у повній мірі змушена буде перебрати на себе держава. З усіма сумними наслідками, які зазвичай із цього випливають.

*Сергій Гайдай:* — Ми готові прийняти будь-які правила гри в агробізнесі. Пристосуємося, знайдемо вихід. І за рахунок наших технологій будемо ефективніші за інших товаровиробників. Зокрема й великих.

**— Бачу, впевненості у своїх можливостях вам не позичати... Чим же ви осібніші від інших агрохолдингів?**

*Сергій Гайдай (сміється):* — Напевне, саме нашою готовністю до можливих змін у правилах гри в аграрному секторі.

**— До речі, нині на стадії підготовчого опрацювання законодавча норма, якою може бути закріплено обов'язок для сільгосптоваровиробників перераховувати один відсоток від нормативно-грошової оцінки землі в сільські чи селищні бюджети на підтримку соціальної сфери населених пунктів. До такої законодавчої новачки ви готові?**

*Сергій Гайдай:* — Звісно, за таких умов доведеться робити значно більші відрахування, ніж робимо сьогодні. Але ми готові. Ми до всього готові. Якщо нам твердо пообіцяють не міняти правил під час гри. На все потрібен час. Оце, напевне, найсуттєвіше для нас. За таких умов ми працюватимемо ефективно навіть тоді, коли податкова система стане жорсткішою чи, сказав би, прагматичнішою.

\*\*\*

**Скільки колишніх колгоспів чи радгоспів нині під вашою орудою?**

*Сергій Гайдай:* — Фактично 21 дочірнє господарство. Хоча насправді важко відразу й порахувати. Це не вигадки: були території, куди ми прийшли як у пустелю. Після попередніх господарів. Якщо проаналізувати походження наших земель,

то таких от «рукотворних пусток», що їх довелося освоювати, було, напевне, більше, ніж доглянутої землі, яку ми взяли в обробіток від пайовиків.

**— А скільки платите за пай?**

*Сергій Гайдай:* — П'ять відсотків від нормативно-грошової оцінки. Але ж ми підійшли до цього системно. Коли декілька років тому укладали з власниками паїв договори оренди, ми там прописували 3 відсотки, але вже тоді твердо пообіцяли впродовж двох наступних років додавати до оплати по відсотку в рік. Бо розуміли, що з кожним роком працюватимемо ефективніше, приводитимемо землю у належний стан і вповні можемо розраховувати на належну віддачу. І те що обіцяли — виконали. Відверто кажучи, цей наш «стандарт оплати» вельми допоміг багатьом селянам, про існування яких ми і не здогадуємося. Скажімо, щоразу наша поява в новому населеному пункті примушувала сусідні господарства мимоволі переглядати свої розцінки за орендовану землю, бодай наблизити їх до нашої планки.

Щось схоже склалося і з соціальними виплатами тим населеним пунктам, де ми обробляємо поля. Наша «соціальна норма» відраховує 50 гривень з гектара — для багатьох господарств і досі є захмарною. Хоча у них, можливо, й укладені соціальні угоди з сільськими громадами. Але угоди є, а обіцяних коштів немає. Ми своїм прикладом змушуємо сусідів розщедрюватися на соціальні потреби сіл. Проте навіть тут, у Варвинському районі, таких соціальних благодійних внесків не робить ніхто.

*Петро Бакуменко:* — Це правда. Такі відрахування на соціальну інфраструктуру сіл робить лише «Дружба-Нова». Попри те, що маємо ще кілька сільськогосподарських товариств — звісно, не порівнянних за обсягами виробництва з цієї компанією. Нам у районі вдалося зберегти практично в кожному селі об'єкти соцкультпобуту: працюють дитячі садки, будинки культури.

\*\*\*

**— З наступного року, вочевидь, запрацює ринок сільсько-господарських земель. Чи готові до нього ваші пайовики? І наскільки фінансово спроможна ваша компанія на купівлю земельних масивів?**

*Сергій Гайдай:* — По щирості, я не впевнений, що нині це потрібно як одній, так й іншій стороні. Принаймні у нас, при нашій величині плати за паї. Звісно, ми не боїмося ринку: ми ефективні. І саме тому готові вийти з пропозиціями про придбання землі, а при необхідності відкоригувати наші фінансові стосунки з орендодавцями. Що ж до бажаних в майбутньому продати свої паї, таку змогу пайовика угодою оренди не обмежено. Людина матиме повне право продати свій пай, хоча угода оренди автоматично поширюватиметься на нового власника, аж до закінчення терміну її дії через 5–7 років. До речі, останнім часом пайовики чомусь особливо непокояться, що коли запрацює земельний ринок, то угода оренди стане на заваді їх бажанню продати свій пай. Мусимо пояснювати, що жодною угодою оренди така заборона не може бути прописана, бо це однозначно незаконно.

**— Кожна серйозна високотехнологічна компанія, дбаючи про безперервність успіху, неминуче переймається кадровим поповненням, підготовкою, навчанням фахівців. Чи працюєте ви з молоддю для своєї ж перспективи?**

*Сергій Гайдай:* — В наших найближчих планах — відбір молоді на навчання, підготовка завтрашніх фахівців фірми. Але й нинішня наша команда переважно молода. Та й на практику до нас постійно приїжджають студенти сільсько-господарських вишів і коледжів — налагоджуємо стабільні контакти зі столичними та регіональними навчальними закладами аграрної спеціалізації. А працює у нас молодь з багатьох регіонів: з Чернігова, Миколаєва, Запоріжжя, Києва...

**— Забезпечете житлом?**

*Сергій Гайдай:* — Так. Декому допомагаємо будуватися. Маємо намір, до речі, спорудити два десятиквартирні будинки для службового житла. А поки що винаймаємо більше 30 квартир: робимо належний ремонт і поселяємо наших працівників з родинами.

**— Це скрізь, де ви працюєте?**

*Сергій Гайдай:* — Ні, лише тут, у Варві. Скрізь немає потреби: у нас централізована система управління. Ми не ділимо людей на своїх і чужих: беремо всіх, хто має бажання працювати.

**— Одне із найпоширеніших застережень противників великих агроутворень: мовляв, агрохолдинги лише прискорюватимуть вимирання сіл, бо цікавить їх передовсім земля, а не сільські громади. Зникнення з мапи України сіл нині набуло воістину загрозливих темпів: одне село на тиждень. Чернігівщина у тому мартирологіві, на жаль, не серед останніх. Ви наважилися б нині взяти цей гріх на свій карб.**

*Петро Бакуменко:* — Як колишній голова колгоспу запевняю: цей процес почався дуже давно і його ніхто не зупиняв. Навпаки, ділили села на «перспективні» і «неперспективні», часто-густо підхочували селянські родини переселятися з хуторів і висілків на центральні садиби. А батьки ледь не силою виштовхували дітей у міста, подалі від селянського безпросвіття. Отак зароджували те, що нині розрослося напастю: старіння і знелюднення сіл.

*Сергій Гайдай:* — Не в агрохолдингах причина сільських бід. Навпаки: агрохолдинг завдяки ефективній роботі має змогу платити податки, соціальні відрахування. А дрібнотоварний виробник орієнтований на державну дотацію. Яка ж від того вигода селу?

*Петро Бакуменко:* — Нині за законом кожен громадянин має право отримати безкоштовно у приватну власність 2 гектари землі для ведення особистого підсобного господарства. Задум був правильний: дати землю тим, хто бажає на ній особисто працювати. Натомість під такі заяви-прохання

землю роздали, подекуди геть усю, а нові «господарі» ділянок тут же поздавали її в оренду. Виходить парадокс: хотіли працевлаштувати людей, а надбали такий собі прошарок новоявлених «рантьє».

**— Сергію Анатолійовичу, ваша компанія спеціалізується на рослинницькій продукції. Невже, маючи понад 100 тисяч гектарів землі, не хотілося б наростити економічну потугу за рахунок тваринництва?**

*Сергій Гайдай:* — Займатися тваринництвом нині собі на шкоду. Очевидно, державу така ситуація цілком влаштує. Хоча у нас близько 5 тисяч голів ВРХ. Маємо комплекс на тисячу корів, сучасний доїльний зал, зараз будуємо другий. Проте це для нас — такий собі «соціальний проект»: сподіваємося не один рік обіцяних державою дотацій на корову. І почувалося горезвісним чемомоданом без ручки. Тримаємо цілу галузь собі на клопіт — радше для «потрібної» звітності. В Росії держава повністю компенсує будівництво тваринницьких комплексів. Очевидно, там чітко усвідомлюють роль цієї галузі й у продовольчій безпеці держави, і для створення нових робочих місць на селі. У нас поки що до цього в держави руки не доходять.

\*\*\*

Власне цим наша розмова з Сергієм Гайдаєм та Петром Бакуменком закінчилася. Керівник району мав свої справи, а очільник «Дружби-Нової» запропонував і мені проїти варвинським шляхом знаменитого Майкла Хорша. Тобто побачити на власні очі, як господарює агрохолдинг.

Те, що згодом мені показали, було насправді щось особливе. Неймовірне для мене, селянського сина.

Але то вже тема наступної публікації.

**Валерій ЯСИНОВСЬКИЙ**  
Фото автора

Чернігівська область