

Петро Мельник

ЯК ВИРОСТИТИ МІЛЬЙОН

Агропоради з перших рук

Київ
2021

УДК 338.43(02.062)

М48

М48 **Мельник П. П.**

Як виростити мільйон. Агропоради з перших рук. —
К. : ФІЛДБІАЙ, 2021. — 144 с.

ISBN 978-617-95217-0-6

Ця книга — квінтесенція багаторічного практичного досвіду підприємця, який зумів перетворити компанію, що висіла на волосині від банкрутства, на прибутковий агрохолдинг.

«Не повторюйте чужих помилок, краще зосередьтеся на власних», — закликає автор. Замість нудного набору корисних порад і вузькоспеціалізованої лексики на читача чекає захоплива розповідь, щедро приправлена показовими практичними кейсами і викладена простою мовою. Навіть далекому від галузі читачеві книга допоможе сформувати уявлення про улаштування та принципи роботи аграрного бізнесу в Україні.

Це керівництво до дії: для інвестора, який вирішив вкласти гроші в агробізнес; для аграрія-початківця, якому потрібні чіткі інструкції; для успішного бізнесмена, який хоче зробити свою компанію більш ефективною; для студента, який вибирає галузь для майбутньої самореалізації. І для всіх, хто вірить в аграрний потенціал України і хотів би долучитися до цього цікавого бізнесу, оповитого міфами та запахом великих грошей.

УДК 338.43(02.062)

ISBN 978-617-95217-0-6

© ТОВ «ФІЛДБІАЙ», 2021

ЗМІСТ

ВІД АВТОРА	4
ГЛАВА 1 Покарання чи покликання	9
ГЛАВА 2 Агро: міфи та реальність	16
ГЛАВА 3 Агро багато — що обрати	27
ГЛАВА 4 Рослинництво — безпрограшний варіант	31
ГЛАВА 5 Учасники агробізнесу: як знайти своє місце	37
ГЛАВА 6 Супутники агробізнесу	45
ГЛАВА 7 Бізнес-модель: закладаємо фундамент	58
ГЛАВА 8 Планування в агробізнесі: усі ходи записано?	62
ГЛАВА 9 Фінансовий план: що потрібно знати аграрію про гроші?	73
ГЛАВА 10 Структура та люди: простіше, менше, але краще!	86
ГЛАВА 11 Точне землеробство — вінець ефективного менеджменту в агробізнесі	92
ГЛАВА 12 Диджиталізація в агро: назад дороги немає!	99
ГЛАВА 13 Агромаркетинг: «Ця косметика сама себе продає!»	109
ГЛАВА 14 Агрофутурологія: про що подумати вже сьогодні, щоб не прогоріти завтра?	115
ГЛАВА 15 Ефективний управлінець: soft skills	121
ГЛАВА 16 Практичні рекомендації для ефективного агровиробництва	131
Post Scriptum. Земля: в оренді чи у власності	140

ВІД АВТОРА

Кажуть, двічі в одну річку не ввійдеш. Мені вдалося тричі! Моя річка — агробізнес. Після першого разу я пообіцяв собі: більше ніколи. Після другого — довго докоряв собі, що порушив обіцянку. Після третього зрозумів, що від долі не втечеш. Агро — така моя доля, тож досить тікати і ховатися. Конструктивна позиція — отримати максимальне задоволення як від процесу, так і від результатів, якими може щедро нагородити цей складний, але надзвичайно цікавий бізнес за умови правильного та зваженого підходу до нього.

За більш ніж двадцять років моєї активної підприємницької й управлінської діяльності я працював з агросектором у різних ролях: топменеджера, консультанта, співвласника агрокомпанії, інвестора проєктів, дотичних до аграрного бізнесу, учасника лобістських об'єднань тощо. Інакше кажучи, мав можливість як спостерігати за процесом ззовні, так і брати в ньому безпосередню участь, перебуваючи всередині, у самому епіцентрі подій.

Дечого завжди бракувало — підказки або інструкції, прописаного й апробованого плану дій і набору алгоритмів. Тільки власні помилки та персональні граблі, на які доводилося насту-

пати кілька разів, перш ніж зробити правильні висновки. Воно й недивно! Звідки взятися практичному посібнику, коли практика лише формується, правила гри постійно редагуються?

Так було в 1990, 2000 й навіть у 2010-ті роки. Ринок формувався, змінювались образ його учасників, структура компаній та управлінські підходи. Цій історії майже стільки ж років, як і незалежній Україні. Не так багато, щоб розраховувати на стабільність і передбачуваність, проте цілком досить, щоб зробити висновки, систематизувати знання.

Я і мої колеги багато часу проводимо в робочих поїздках — відвідуємо країни з розвиненим агросектором, вивчаємо їхній досвід. Особисто я побував у п'ятидесяти таких країнах, з них п'ятнадцять відвідав, щоб більше дізнатися про те, як там побудовано агробізнес. Під час цих поїздок спілкувався з підприємцями, науковцями, політиками, трейдерами, виробниками техніки та розробниками агротехнологій. Завдяки побаченому я переконався в тому, що досвід молодोї України в контексті розвитку агробізнесу є унікальним. Однозначно він заслуговує, щоб бути якісно зафіксованим не лише в періодичних матеріалах, доповідях і презентаціях, а й у масштабних структурованих працях.

Досі до рук мені не потрапляло книги, де б простою і зрозумілою мовою йшлося про український агробізнес та особливості роботи в ньому. Мені вдалося доречним заповнити цю прогалину, упорядкувавши свій практичний досвід у посібнику для тих, хто вирішив спробувати власні сили в агробізнесі або перебуває в процесі рішення щодо майбутньої інвестиції.

Я не письменник і не женуся за красою слова чи обсягом викладеного на папір матеріалу. Я — практик. Прагну зосередитися на головному, а не гарному. Крім того, не претендую на те, щоб мої роздуми та рекомендації сприймали як абсолютну істину. Думаю, кожен учасник українського агробізнесу має своє

персональне бачення системи та правил роботи в ній. Переконаний, досвід кожного з них заслуговує на окрему книгу, яка була б дуже корисною для тих, хто хоче розібратися в матеріалі. Акумуляований, цей досвід міг би стати цінним здобутком для майбутніх поколінь агропідприємців. Радий зробити свій внесок у цю важливу справу.

Завдання книги, яку ви тримаєте в руках, — допомогти читачеві скласти загальне уявлення про аграрний бізнес в Україні. Одразу зауважу: в цій роботі я не говоритиму про політику, не лізтиму в хаші агротехнологій (розгляну тільки загальні аспекти). Практика, рекомендації, застереження — на цьому і сфокусую свою та вашу увагу.

Вважатиму завдання виконаним, якщо ця книга стане шпаргалкою, до якої будь-коли можна заглянути і знайти відповідь на поточне робоче питання. Можливо, вона не буде ідеальною. Однак це все ж таки відповідь, що точно допоможе прийти до непоганого результату.

У сучасному світі можна без проблем здобути та поглибити спеціалізовані знання — доступні тонни літератури, терабайти наукових та практичних статей і відео на тему агро. Проте спершу потрібно зрозуміти, що саме поглиблювати та в якому напрямку рухатися. Ця книга — перший етап.

Частка агровиробництва у ВВП України становить понад 20 %, а експорт сільськогосподарської продукції забезпечує близько 40 % від загальної суми валютних надходжень. Більшість сучасних стартапів країни так чи інакше пов'язані з аграрною галуззю. Впевнений, якщо ви ще не в ній, але читаете цю книгу, агро точно фігурує у вашому short list варіантів для інвестицій.

- 1. Що таке агробізнес?*
- 2. Які його різновиди?*

3. Портрет основних учасників агробізнесу та його супутників.
4. Можливості та ризики для інвестора.
5. *Hard skills* в агро.
6. *Soft skills* в агро.
7. Агрофутурологія — тренди, які варто враховувати вже сьогодні.

Саме ці аспекти детально розглянуто в книзі.

Кожен сегмент має свої сильні сторони та зони ризику. Моя спеціалізація — рослинництво. Компанія Agricom Group, яку я очолюю, обробляє на сьогодні 28 000 га землі та вирощує класичні сільськогосподарські культури: кукурудзу, пшеницю, соняшник та ін.

Крім того, у нас є дотичний до агровиробництва елеваторний бізнес і переробка — під ТМ «Добродія» і San Grano ми випускаємо вівсяні пластівці. Про переробку в книзі майже не йдеться, оскільки вона є частиною харчової промисловості, а це вже зовсім інша історія.

Як інвестор і ментор я підтримую декілька стартапів на перетині ІТ й агробізнесу. Це також цінний досвід, і його втілено в книзі.

Книга допоможе визначитися з вибором.

1. Чи хочете ви в принципі працювати в аграрному бізнесі або з ним?
2. На якому сегменті агробізнесу зосередитися?
3. З чого розпочати? Як структурувати бізнес і налагодити процеси?
4. Якщо вас більше приваблює роль супутника агробізнесу, ніж його безпосереднього учасника, то в якій саме ніші краще розвиватися?

Агробізнес відкриває чудові перспективи для тих, хто готовий зайти в цю річку. Деякі тенденції, про які говоритимемо в книзі, на перший погляд можуть видатися труднощами. Але пам'ятаймо: зворотний бік проблеми — можливість. Загальний тренд — однозначно вгору!

Безумовно, досягти успіху в бізнесі без помилок неможливо. Утім, краще уникати тих помилок, яких уже припустились інші, й робити свої власні, оригінальні помилки, робота над якими приведе до особистих проривів. Вивчення чужого досвіду дає змогу заощадити багато цінного часу. В цьому й полягає суть моєї книги. Її завдання — не забрати у вас час, а подарувати його вам.

ГЛАВА 1

Покарання чи покликання

Перш ніж зануритися в тему нашої книги, хотів би трохи розповісти, як я опинився в аграрному бізнесі. Звідки, власне, у мене той досвід, яким ділюся з читачем.

Ця історія розпочалася наприкінці 1990-х, коли я ще був студентом. Тоді, вже не пам'ятаю, за яких обставин, я кинув доле-носну фразу: мовляв, тільки нездари обирають професію в агро. Чомусь на той час це заняття здавалося мені справжнім сільським покаранням для людини, тим паче молодій й амбітній. Напевне, своїми словами я прогнівив Бога, бо вже за кілька місяців став працювати в аграрній компанії. Або ж навпаки... отримав справжній подарунок долі, оцінити який зміг лише через багато років.

Дубль 1

Родом я з Рівного. Чудове місто, з якого, проте, я щосили намагався втекти, лишень мені виповнилося двадцять. Куди? Звісно ж, до столиці, де вирувало життя, сповнене нових можливостей

і вражень. Планував вступити до Києво-Могилянської академії — вбачав у цьому чудову нагоду не тільки здобути другу освіту в шанованому закладі, а й закріпитися в Києві.

Не вийшло — забракло балів. Але під час вступної кампанії познайомився з хлопцями, які стажувалися на одному з перших і найбільших українських агропідприємств — в «Украгробізнесі», згодом перейменованому в «Агроленд». Ним керував Леонід Петрович Козаченко — бізнесмен, політик, громадський діяч, людина, чиє ім'я відоме кожному, хто причетний до агробізнесу.

Зізнаюся, не хотів повертатися додому, хоча в Рівному на мене чекало відразу кілька перспективних пропозицій працевлаштування. Це питання я для себе закрив.

Не вступивши до «Могилянки», почав шукати роботу в столиці. Попросив нових знайомих порекомендувати мене в «Украгробізнес». Вдалося! Козаченко запросив на співбесіду. Як зараз пам'ятаю: спекотний літній день, кінець липня. Мені без чотирьох днів двадцять один рік. До цього часу я вже встиг дещого досягти. Мав досвід ведення власного бізнесу, набиті гуглі, нереалізовану підприємницьку жилку, задатки управлінця та шалений заряд енергії.

Козаченко поговорив зі мною хвилин тридцять, після чого взяв на роботу. Не клерком, а стажером на управлінську позицію з можливістю брати участь у нарадах. Це було моє перше знайомство з агробізнесом, після якого я зарікся: ніколи знову!

Що пішло не так? Усе було чудово. Я надзвичайно вдячний Леоніду Петровичу за можливість і віру в мене. За два з половиною роки, що я працював у компанії, набув чудового досвіду, який і досі стає мені в пригоді. Проте певні моменти залишили після цієї історії неприємний присмак.

Значну частину колективу компанії становили вчорашні чиновники, які звикли на свій лад вирішувати бізнесові питання — не

зовсім бізнесовими методами. Я довго не міг зрозуміти, як тут «робляться» гроші, зокрема без відома Козаченка. Коли ж зрозумів деякі речі, відчув глибоку прірву між собою і багатьма колегами та їхніми методами вести справи. Зараз від таких роздумів і висновків віє інфантильністю. Але заждіть: тоді мені було трохи за двадцять, і це був мій перший контакт з агробізнесом. Склався стереотип, що весь агробізнес в Україні працює саме так.

Утім, у нас були чудові зарплати та бонуси — вони значно перевищували середньоринкові показники. Ми працювали, заробляли, будували своє майбутнє. Я навіть боявся втратити роботу. Цей страх підштовхнув мене до фатальної помилки: заради роботи та грошей я знехтував власним здоров'ям. Із двох з половиною років, що я працював у компанії, близько семи місяців хворів. В одному з робочих відряджень пошкодив ногу, і стара хвороба, набута в ранньому дитинстві, дала про себе знати.

Я не міг здатися — наприкінці року на мене чекала дуже пристойна премія, і я не хотів втратити шанс. Доходило до того, що на роботі я зачинався в туалеті та колов собі антибіотик. Температура часом підвищувалася до сорока градусів. Я власними руками перетворював своє життя на пекло. Козаченко пішов у віцепрем'єри, змінилася частина команди. Я мусив зберегти своє місце.

Працеголіки скільки завгодно можуть знущатися над собою, аж поки тіло рішуче не скаже: СТОП! Така розв'язка спіткала й мене. На певному етапі довелося готуватися до операції з подальшою реабілітацією протягом кількох місяців. Мій керівник попросив мене «протягнути» ще тиждень — закрити фінансовий рік, після чого пообіцяв простежити, щоб я отримав очікувану премію. Ці гроші мали переказати на рахунок відділення київської лікарні, до якої я лягав на операцію.

Ціна за неухважність до себе та свого фізичного здоров'я завжди надто висока — усі зароблені важкою працею й самокатуванням гроші потім ідуть на виправлення катастрофічних наслідків.

Лікарня. Чекаю на операцію, проте її відкладають — гроші не надійшли на рахунок. Персонал напружений і незадоволений. У мене такої суми не лише із собою, а й у принципі тоді не було.

Аж тут до мене прийшов неочікуваний відвідувач — новий керівник. У компанії розпочався процес зміни команди, а отже, і звільнень. Він приніс мені папери — заяву на звільнення. В обмін на підпис пообіцяв виплату премії того ж дня. Вибору не було, як, власне, і бажання продовжувати співпрацю з цими людьми. Я підписав папери, і того ж вечора гроші надійшли на рахунок лікарні. Операція пройшла успішно. Близько п'яти місяців тривав процес реабілітації.

Згодом виявилось, що документи на звільнення були оформлені неправильно, не мали юридичної сили, а тому весь цей час я офіційно залишався працівником компанії. Одужавши та, у прямому сенсі, вставши на ноги, я все-таки звільнився.

Повторюся, у цій компанії я набув неоціненного досвіду, що усвідомив лише з плином років. Ситуації, з якими я зіткнувся в першому своєму аграрному проєкті, загартували мене й показали: люди бувають різні, підходи до бізнесу бувають різні, в агробізнесі особливо відчутно відлуння 1990-х (навіть зараз, у 2020-х).

Головне — бути готовим до цього, не зраджувати власним цінностям і цілям, залишатися людиною й залишатися ресурсним, навіть якщо потрібно буде поступитися грошима, а то й робочим місцем. І не робити категоричних висновків про всю галузь, орієнтуючись лише на досвід окремої компанії та її колективу.

Молодий, рішучий, ображений на компанію, а разом з нею — на весь світ, я сім наступних років працював з переконанням, що

агро — це дуже-дуже погано. Сперечався з тими, хто думав інакше, намагався аргументувати свою позицію.

Дубль 2

Удруге в цю річку я ввійшов більш дорослим та свідомим. Через сім років я, кваліфікований, досвідчений фінансовий директор, уже проводив навчальні семінари на тему фінансів, бюджетування, мав на своєму рахунку півтора десятка успішних консалтингових проєктів. Разом з моїм партнером ми консультували топменеджмент відомих компаній, власники яких неодноразово входили до першої двадцятки найбагатших за версією українського Forbes.

У 2007-му мене запросили провести корпоративний семінар для керівництва агрокомпанії в Черкасах. Її власник саме шукав фінансового директора. Після семінару він запропонував мені роботу. Спочатку я відмовився. Утім, бізнесмен умів переконувати. Незважаючи на свій досвід, я не спромігся дізнатися, з якої причини в компанії змінюється три-чотири фінансових директори за рік. Зрозумів це вже в процесі роботи.

Тут я пропрацював близько півтора року. Через місяць після працевлаштування мене запросили на позицію генерального директора. За мого керівництва компанія наростила земельний банк з 12 000 до 30 000 га землі, підвищила ефективність роботи цукрових заводів. Однак багато що робилося не завдяки, а всупереч. Усупереч системі та правилам, якими наскрізь була пронизана компанія. Крадіжки та схеми на місцях, криза лідерства, хаос як основа корпоративної культури. Ця система намагалася перемолоти кожну нову людину, що

потрапляла в її жорна. У мене як генерального директора був карт-бланш, і я як міг намагався розчистити болото. Були успіхи, проте система перемагала. На певному етапі я став відчувати, що, як той Дон Кіхот, б'юся з вітряками.

Рішення залишити компанію далось мені надто складно. Цього разу в агробізнесі я пройшов значно далі й побачив, що, працюючи в ньому, справді можна заробляти великі гроші. З'явилося розуміння того, як потрібно діяти, щоб досягти успіху та прибутків — і для компанії, і для себе. Мені сподобалися масштаб і перспективи. Натомість залишалося відчуття нереалізованого потенціалу. Адже я не міг зламати систему настільки, щоб запровадити процеси, потрібні для подальшого розвитку і збагачення компанії.

Відчуття зв'язаних рук і вичерпаного енергетичного ресурсу супроводжували моє друге прощання з агробізнесом на мінорній ноті.

Які висновки я зробив, переосмислюючи свій другий досвід роботи в агробізнесі? Якщо бачиш результат від своїх дій, запасайся терпінням і витримкою. Інколи краще стримати порив покинути компанію, цінності та принципи якої прямо протилежні твоїм власним, і йти вперед на всій потужності. Мені забракло терпіння, й усвідомлення цього факту в майбутньому стало для мене безцінним досвідом та одним з елементів успіху в третьому агродублі.

Дубль 3

Компанія Agricom працювала на Луганщині. Аграрний бізнес становив лише частину її бізнесу — близько 5 % від обороту. До компанії я прийшов у 2013 році на позицію виконавчого дирек-

тора. Тоді Agricom — це була неоформлена в єдину структуру сукупність бізнес-напрямів, переважно в секторі харчової промисловості. Аграрний напрям — 15 000 га землі, на яких вирощували основні сільськогосподарські культури, як-от пшениця, кукурудза тощо. Саме перед початком війни на Сході України ми орендували ще 5 000 га.

Невідомо, яку стратегію розвитку ми б обрали, якби не прикри події 2014-го. Компанія багато втратила. Аналізуючи збитки й оцінюючи перспективи, вирішили зосередитися на аграрному бізнесі. Частина земель у нас залишилася на півночі Луганщини — вона була під контролем компанії. Втілюючи новий план, ми наростили земельний банк, узявши в оренду землі на Рівненщині, Житомирщині та Київщині. Разом вийшло 40 000 га землі. А це вже інші масштаби та можливості. Реалізуючи їх як керівник, а згодом — співвласник компанії, я розкрив свій потенціал настільки, наскільки мені не вдавалося зробити це в жодній іншій компанії або іншому секторі.

Не буду зупинятися на деталях і розповідати, як ми рятували власність компанії майже під кулями, як розробляли та впроваджували нову стратегію. Сьогодні я вже не можу уявити своє життя без агро. Це складна галузь із складними та заплутаними правилами гри, високими ризиками і такою ж високою винагородою за витримку, своєчасні рішення, готовність бути адаптивним до змін і швидко на них реагувати. Як цього навчитися та до чого саме бути готовим? Про це — далі.

Агро: міфи та реальність

Розпочну з анекдота: «Якщо ти хочеш із задоволенням витратити гроші, відвідай дім розпусти. З ризиком — казино. Якщо без задоволення, без ризику і назавжди — іди в агробізнес».

У кожному жарті є частка правди. І цей не виняток, хіба що без ризику не обійтись. Пилососом для грошей і джерелом перманентного стресу стає агробізнес для інвестора, що зайшов у нього, не розібравшись до кінця в суті питання, невдало обравши напрям, намагаючись натягнути на нього стандарти, актуальні для інших індустрій.

У цьому бізнесі є так звані фанатики — зазвичай фермери, що живуть своєю справою. З ранку до ночі вони в полі разом із найманим персоналом. Це саме їх так описують: за кермом новенького Land Cruiser 200, з обвітраним обличчям, брудом під нігтями та подряпаними руками. В аграрній екосистемі вони посідають суттєве місце, однак учасниками рейтингів, зокрема Forbes, переважно стають інші люди, яких в агро привела зовсім не любов до чорнозему, світанків у полі та крапель ранкової роси на чоботях. Ці люди випадково опинилися в агробізнесі, переважно — під тиском обставин. Вони кредитували в той чи

інший спосіб сільськогосподарські підприємства, а потім отримали їхні активи за борги. Намагаючись привести отримане до ладу, одні власники збанкрутіли, інші — стали мультимільйонерами.

У чому різниця між першими і другими? Перші після невдачі складають подібні до наведеного вище анекдоти, другі із задоволенням від процесу та присмаком перманентного ризику радіють високим прибуткам, які забезпечує їм аграрний бізнес. Перші не зрозуміли суті того, за що взялися. Другі не тільки зрозуміли, а й полюбили цю суть, якщо не всім своїм бізнесменським серцем, то принаймні частково.

Докладніше про класифікацію учасників агробізнесу йтиметься в одній із наступних глав. А тут розглянемо міфи, що склалися навколо цього бізнесу. Я таких нарахував сім.

Міф 1

Агробізнес — така собі каша, у якій змішані земля, зерно, кури, гуси, корови, свині. Часто саме таким є сприйняття в людей, близько не знайомих з цією індустрією.

Насправді в агробізнесі є чітка сегментація. Успішна аграрна компанія — це компанія з яскраво вираженою спеціалізацією.

«А як же багатопрофільні вертикально інтегровані холдинги?» — запитаєте ви.

Кожен із них на початку свого шляху мав конкретний фокус — відсіявши зайве, розвивав те, у чому вбачав найбільший потенціал. Інші напрями додавалися поступово на різних етапах розвитку й органічно доповнювали основний напрям компанії, локомотив її бізнесу. Саме так сформувалися відомі українські агрокомпанії.

Наприклад, історія компанії МХП, заснованої Юрієм Косюком, розпочалася з придбання та модернізації птахофабрик. Поступово компанія трансформувалась у вертикально інтегрований холдинг із значним земельним банком і розвиненим рослинництвом (на сьогодні компанія орендує 370 000 га сільськогосподарської землі). Птахівництво та реалізація курятини залишається основним бізнес-напрямом компанії, забезпечуючи їй лівову частку прибутку.

Компанія «Кернел», нині один із найбільших виробників та постачальників соняшникової олії не тільки в Україні, а й у світі, розпочинала з трейдингу зерна. Зароблені кошти інвестувала в олійноекстракційний завод і закріпила за собою цю нішу, розвиваючись далі як експортер і вдосконалюючи елеваторний бізнес. Усі ці напрями пов'язані між собою. Компанія орендує більш ніж пів мільйона гектарів землі та входить до рейтингу найбільших латифундистів.

Агрохолдинги «Астарта» та «Галс Агро» розпочинали з цукрових заводів. Нині вони є лідерами вітчизняної цукрової галузі, крім того, мають сильні позиції в інших сегментах агробізнесу. Формування земельних банків цих компаній було продиктоване потребою самостійно вирощувати цукровий буряк як сировину для своїх цукрових заводів.

Таких історій багато. Їх об'єднує цікава річ, яку варто взяти до уваги, розпочинаючи власний шлях в аграрному бізнесі. А саме: яким би масштабним та багатопрофільним не був аграрний холдинг, запорука його успіху — чіткий фокус і вміння не втратити його в процесі активного зростання та масштабування. Така зосередженість зовсім не виключає адаптивності та гнучкості, які, повторюся, у цьому бізнесі є вкрай важливими.

Міф 2

Агробізнес — це не престижно: село, колгосп, кізяки.

Приємно зауважити, що поступово цей стереотип сходить нанівець. І в цьому велика заслуга активних агрокомпаній, які долучаються до розвитку профільної освіти, піднімають престиж галузі як в Україні, так і за кордоном.

Між термінами «агробізнес» та «сільське господарство» формується чим далі, тим глибша прірва. Семантика має значення.

Деякі аргументів. Сьогодні агробізнес асоціюється з високими доходами. Як часом жартує мій знайомий: «З двох тисяч гектарів землі людина вже мільйонер!» Працювати в аграрній компанії престижно.

Як ментор я беру участь у новітній магістерській програмі «Агрокебети», ініційованій асоціацією «Український клуб аграрного бізнесу» декілька років тому. На власні очі бачу, як змінюється ставлення молоді до агробізнесу. Вона прагне потрапити на стажування до аграрної компанії, вбачаючи в цьому чудові перспективи кар'єрного зростання та фінансових здобутків. Недивно. У середньому на ринку зарплата тракториста або комбайнера становить понад 1 000 доларів на місяць. У деяких компаніях їх щороку преміюють путівкою на море — до Єгипту, Туреччини або ОАЕ. Я знаю кількох учасників ринку, які практикують щорічний виїзд на Мальдіви для топменеджменту компаній.

Престижні офіси, автопарки, соцпакет — усе це про сьогоднішній аграрний бізнес. Що й говорити: вартість одного новенького комбайна прирівнюється до вартості чотирьох престижних авто преміумкласу. На 40 000 га землі потрібно задіяти близько двадцяти таких комбайнів.

Ще на початку 2010-х у рейтингу найбагатших за версією журналу «Forbes Україна» було близько п'ятнадцяти власників

агрокомпаній. І троє з них — у першій десятці зі статками понад мільярд доларів, по сусідству з бізнесменами металургійної, енергетичної та банківської галузей. Кілька років поспіль вони входили до глобального рейтингу найбагатших, який щороку складає американський Forbes. Станом на кінець 2021 року 35 учасників Forbes 100 пов'язані з агро (за даними agroportal.ua).

Міф 3

Вести агробізнес — втратити гроші. Повертаємося до анекдота, з якого розпочали цю главу. Якщо ви обрали нішу та розвиваєтеся в ній, гроші не втратите. Хіба що на заваді стане глобальний катаклізм.

Рентабельність рослинництва в Україні (вирощування основних культур, як-от пшениця, кукурудза, соняшник) становить 20–30 %.

Повернемося до наших двадцяти комбайнів з попереднього пункту вартістю чотири «мерседеси» кожен. Техніка — лише частина інвестицій в агро. І ці інвестиції повертаються.

Мій знайомий фінансист, власник інвестиційного фонду, який вкладає свої і клієнтські кошти в акції зарубіжних компаній та інші активи, розповів цікаву річ. Серед його клієнтів украй мало аграріїв: «Коли в розмові я називаю середню дохідність 20–25 % річних, вони зазвичай знизують плечима. Мовляв, і все? В агро навіть за кепських обставин дохідність у мене буде вищою».

Агробізнесмени звикли контролювати кожну копійку і не дуже вірять в інвестиції, які до кінця їм незрозумілі. Однак і те, що висока дохідність в агро їх розбалувала, — це теж беззаперечний факт. Якимось почув, що колеги обговорюють справи власника ледь не збанкрутілої агрокомпанії, яка, так само, як і на-

ша, постраждала від конфлікту на Сході України. Компанія й до цього переживала фінансові труднощі, а війна поставила її в скрутне становище. Команді вдалося дібрати земельний банк у сприятливих регіонах, налагодити процеси та частково відбудувати бізнес.

«До того, що було раніше, йому далеко, та свої десять мільйонів доларів на рік він має. Не бозна-які гроші, але жити можна», — говорили про власника агропідприємці в тісному колі. Не поспішайте засуджувати такі розмови за неетичність — краще звикайте, якщо вирішили долучитися до цього бізнесу та відповідної тусовки.

І все було б казково, якби не міф 4!

Міф 4

Агро — гарантовані та швидкі гроші.

Знову ні! Принцип «нашвидкуруч» тут не спрацює. Вирішивши серйозно і по-дорослому взятися за агробізнес (а тільки так можна заробити в цій сфері серйозні гроші), ви маєте готуватися до тривалого марафону. Наприклад, часто рентабельність рахують не за результатами одного року, а на підставі середнього показника двох-трьох років діяльності, беручи до уваги сівозмінну, погодні умови, ціни, сезонні інвестиції та цикли. Докладніше поговоримо про це в главі щодо особливостей планування в агробізнесі.

А наразі хочу наголосити: агро — двигун, що довго прогрівається. Важливо розуміти, що ваші гроші залишаються в роботі мінімум на півтора року, перш ніж ви зможете оцінити прибуток. Більшою мірою це стосується напряму рослинництва, утім і для інших сегментів агробізнесу ця теза є справедливою.

Коренем багатьох проблем і непорозумінь стає низька фінансова грамотність топменеджменту агрокомпаній і відсутність у структурі сильного фінансиста. Керівник структури за таких обставин переконаний у тому, що гроші на рахунку — ресурс, яким він може вільно розпоряджатися. Він не розуміє, що це не прибуток, а передоплата за товар, яку, можливо, за певних обставин доведеться повернути.

Розбалансування і нерозуміння фінансової ситуації вганяють компанію в борги. Часто доводиться шукати інвестора під частку в бізнесі, обіцяючи йому 20 % річних на вкладену суму «вже цієї осені».

Зазвичай так і відбувається. Настає осінь — інвестор отримує свої 20 %, але не через прибуток, а завдяки новій передоплаті. Формується така собі аграрна фінансова піраміда. Проте її формують не навмисне — так складаються обставини. Рано чи пізно ця історія завершується — завжди боляче.

Таких випадків на українському агроринку було досить багато. Це і сформувало міф про швидку окупність інвестицій. Такі проекти мають більше подібних ознак із «схемами», аніж з технологічним бізнесом, спрямованим на довгостроковий розвиток. Були періоди, коли за агро не брався тільки ледачий — у багатьох компаній, незалежно від профілю діяльності, був свій аграрний проект. Про більшість із них сьогодні вже й не згадають.

Міф 5

Усю «операційку» в агро можна віддати менеджменту.

Так, безумовно, до агробізнесу можна ставитися, як до будь-якої іншої інвестиції, — делегувати розвиток проекту та управ-

ління ним менеджменту й отримувати дивіденди. Утім, такий підхід не надто ефективний.

По-перше, не розуміючи суті цього бізнесу і хоча б поверхово в ньому не орієнтуючись, украй складно знайти ефективного управлінця, поставити йому адекватні KPI та контролювати результати.

По-друге, агробізнес потребує гнучкості й адаптивності. Рішення в цьому бізнесі потрібно ухвалювати швидко, він не терпить тривалих процедур та погоджень. Для того щоб компанія була успішною та прибутковою, інвесторові зовсім не обов'язково глибоко занурюватися в технологічні нюанси. Але бажано орієнтуватися в інформації, бути в курсі політичних рішень, цінкових показників та економічних трендів, які безпосередньо впливають на ситуацію в агробізнесі. Ознайомитися з маркетинговими показниками світового ринку, прогнозами тощо. В ідеалі — розуміти особливості того напрямку, в якому працює компанія, щоб не стати жертвою маркетингових прийомів постачальників ресурсів і технологій.

Міф 6

Агро — відстала галузь.

Вірите чи ні, але трапляються й такі думки. Серед людей, далеких від агробізнесу, вони не рідкість.

У глобальних цифрах Україна відстає від показників продуктивності багатьох країн з розвиненим агробізнесом — і за урожайністю, і за дохідністю. Ми маємо величезні трудові та фінансові витрати на виробництво однієї тонни продукції. Традиційними методами сільське господарство в нас ведеться на понад 60 % земель, що обробляються. Більшість аграріїв

діють за принципом: «Усе ж добре виходить, прибуток є, і слава богу». Мало хто замислюється над тим, що можна працювати краще й ефективніше. А ті, хто це розуміє, стають законодавцями моди.

Зворотний бік медалі — величезний потенціал розвитку, завдяки використанню нових технологій, диджиталізації, упорядкуванню процесів. Майже кожен третій технологічний стартап в Україні так чи інакше пов'язаний з агробізнесом: системи обліку земель, визначення характеристик ґрунту для ведення точного землеробства, новітні GPS-системи та технології оброблення й аналізу великих масивів даних. Поєднання агробізнесу та диджиталізації — запорука розвитку стратегічної для України галузі.

Навіть коли здається, що ваша компанія досягла найкращих показників ефективності та продуктивності, жене трасою 150 км/год, пам'ятайте: завжди можна щось покращити й посилити завдяки вдосконаленню підходів і впровадженню технологій — натиснути на газ і мчати ще швидше.

Наша Agricom Group — ефективна агрокомпанія з високим рівнем диджиталізації багатьох процесів. Однак я розумію, що найцікавіше — попереду. Наведу приклад. У мене як керівника є два показники, на які орієнтуюся в оцінюванні результатів роботи: виробіток продукції на одного працівника в грошах та розмір зарплати відповідно до рівня виробітку. Ці два показники мають зростати пропорційно. Коли ми тільки розпочали розвивати агробізнес, один співробітник забезпечував компанії виробіток на рівні 10 000 доларів на рік. Смішні цифри — немає сенсу вести бізнес.

У 2021 році ми вийшли на показник 100 000 доларів виручки на рік у перерахунку на одного співробітника. І я бачу потенціал подальшого зростання цього показника до 200 000 до-

ларів на рік. Як цього досягти? За допомогою технологій та ювелірної управлінської роботи, про яку розповідатиму далі.

Міф 7

Агро — безвідповідальна галузь, що виснажує як землю, так і людей.

Цей стереотип не взявся з повітря. В Україні є приклади безвідповідальних компаній, які справді надто недбало ставляться до орендованої землі, не дотримуються правил сівозміни, використовують неякісну хімію для обробітку ґрунту. Відомо немало прикрих історій про отруєння бджіл і навіть селян через неправильне використання дешевих неякісних високотоксичних препаратів.

Бізнес, що ведеться в такий спосіб, — це не бізнес, а суцільний фейк, приречений на сумний кінець. Ми ж у цій книзі говоримо про дорослий бізнес, який передбачає геть інші підходи.

Земля — основний і найцінніший ресурс аграрної компанії, адже від її родючості залежать майбутні врожаї, а отже — прибутки. Провідні агровиробники використовують якісні препарати та новітні технології оброблення ґрунту для того, аби зберегти цей ресурс на довгі роки. Земля не автівка й навіть не комбайн: її не можна вичавити, як лимон, а потім викинути або обміняти на нову.

Гра в довгу передбачає довгострокову правильну стратегію дбайливого ставлення до ґрунту з дотриманням всіх правил і стандартів. Агробізнесмени добре вміють рахувати гроші та діяти на перспективу.

Корпоративна соціальна відповідальність — це теж стандарт сучасного агробізнесу, одна з найважливіших статей у структурі постійних інвестицій компаній.

Відповідно до норм чинного законодавства юридичні особи не можуть купувати землю сільськогосподарського призначення до 2024 року. Агрокомпанії орендують землі в пайовиків. Прозорі та дружні стосунки з орендодавцями — надважлива умова для сталого й стабільного розвитку бізнесу. На сьогодні я не знаю жодної іншої індустрії з рівнем соціальної відповідальності, подібним до її рівня в аграрному бізнесі.

Агро багато — що обрати

У попередніх главах я говорив про те, що агробізнес — це розмаїття різних напрямів. Важливо знайти свою нішу. Наша компанія сфокусована на рослинництві та переробці — виробництві вівсяних пластівців як продукту з доданою вартістю. Маючи найкращу експертизу в цьому сегменті, найбільше уваги в книзі я приділяю саме йому.

В Agricom ми працюємо в трьох регіонах, трьох кліматичних зонах зі складними ґрунтами: Луганщина, Житомирщина, Чернігівщина. Якщо ми маємо високі показники ефективності та продуктивності навіть за таких умов, то наш досвід може бути актуальним для інших.

Спочатку хотів би коротко назвати інші напрями аграрного бізнесу, що можуть зацікавити інвесторів.

Рослинництво

Галузь поділяється на два основних напрями: вирощування традиційних культур, або Commodities crops, та нішевих культур.

Перша категорія. Кукурудза, соняшник, пшениця, ріпак. Ці культури задіяні у світовому сировинному потоці. Частина з них є біржовим інструментом та основним джерелом валютних надходжень у структурі вітчизняного АПК.

Друга категорія. Нішеві культури, як-от гірчиця, горох, овес, жито та ін. Наша країна тільки розпочала свій шлях у розвитку цього напрямку, і досить успішно, хоча бізнес складний. Тут працюють зовсім інші підходи, ніж у класичному рослинництві: техніка, спеціалісти, хімія тощо. Вирощувати нішеві культури в межах агрохолдингу не дуже вигідно. Натомість цілеспрямована концентрація на цій категорії може віддячити високими доходами.

Садівництво та ягідництво

Дуже цікавий напрям, що активно розвивається в Україні протягом останніх років. У ньому працюють не тільки компанії, які безпосередньо спеціалізуються на вирощуванні ягід або садівництві, а й великі холдинги — майже в кожного з них так чи інакше налагоджено цей бізнес.

Зізнаюся, що ми з партнерами компанії Agricom свого часу теж розглядали можливість вирощування горіхів, однак поки що відмовилися від цієї ідеї.

Як уже зазначали, організація агробізнесу загалом і занурення в певну його нішу зокрема потребують концентрації та значних інвестицій — ідеться не так про гроші, як про час та експертизу. Поки ви зосереджені на розвитку одного напрямку, не поспішайте переходити до іншого. Уміння фокусуватися — надзвичайно корисна навичка, що впливає на результати будь-якої справи.

Теплиці

Раніше в теплицях вирощували або овочі, або квіти. Зараз те саме, але зовсім в інших масштабах. Цей бізнес відрізняється високою капіталоємністю й тривалими термінами окупності.

Чому українські теплиці програють теплицям, які ми бачимо за кордоном? У нас дуже холодна зима. І якими б інноваційними не були теплиці, все одно ми не зможемо збирати два врожаї, так і будемо їсти ягоди з Чилі та помідори з Іспанії. Теплиці в Україні — нішева історія. Заходити в неї є сенс, тільки якщо розумієте логістичний ланцюг і маєте налагоджені ринки збуту.

Виробництво цукру

Стратегічна галузь, розвиток якої значною мірою зумовив становлення вітчизняного АПК. Потужні компанії рівня «Астарта», «Галс Агро», «Укрпромінвест-Агро» розпочинали свій шлях із придбання та модернізації цукрових заводів і формували земельні банки для того, щоб забезпечити заводи власною сировиною. На сьогодні це висококонкурентна галузь із високою точкою входу та різними циклами. Якщо ви зайшли в цю галузь, то бажано в ній залишатися. Вихід із високою ймовірністю супроводжуватиметься чималими витратами.

Тваринництво

Окремий великий бізнес у межах аграрної індустрії. Про нього навіть не говоритимемо, адже це особливий світ, який функціонує за своїми правилами та законами.

Декілька висновків. Агробізнес відкриває великі можливості перед інвестором. Однак важливо дотримуватися простих правил.

1. Не поспішати і приділити максимум часу вивченню ніші. Заговорити дослідження ринку, поспілкуватися з представниками галузі тощо.

2. Не розраховувати дуже на менеджмент, і для початку самостійно розібратися хоча б у базових питаннях, пов'язаних з обраним для інвестування напрямом.

3. Намагатися вчитися на чужих, а не власних помилках. А для цього почитати історії компаній, інтерв'ю з їхніми власниками, подивитися відео — адже у вільному доступі є вдосталь корисного контенту.

4. Визначити свою конкурентну перевагу та фокус навіть у межах вузької ніші. І триматись обраного курсу стільки часу, скільки знадобиться для зміцнення позицій компанії на ринку. Не розпилятися, не відволікатися, а чітко дотримуватись обраної стратегії, водночас залишаючи простір для маневру. Вміти швидко ухвалювати рішення, якщо того потребують об'єктивні обставини.

Рослинництво — безпрограшний варіант

Ми в Agricom Group не сушили голову над тим, куди вкласти гроші та час. Обрали напрям, на якому знаємося найкраще, — рослинництво з подальшою переробкою частини вирощеного на брендovanі вівсяні пластівці.

Виробництво продукції з доданою вартістю — це окрема тема. Про неї йтиметься в розділі, присвяченому аграрному маркетингу. А тут я б хотів розглянути основні питання щодо класичного рослинництва.

Рослинництво — це вирощування сільськогосподарських рослин на великих масивах з метою отримання прибутку. Додам: у моєму розумінні. І ще наголошую: на великих масивах. Не на одному-двох гектарах. Серйозний рослинницький бізнес розпочинається з 50 га землі.

Буває, люди вирощують культури для того, щоб забезпечувати кормом тварин. Це теж не рослинництво, а все-таки тваринництво. Витрати на цей напрям записують до загальних витрат за тваринницьким бізнесом, і прибуток рахують відповідно.

Повторю ще раз: рослинництво передбачає тривалий цикл. Це одне з основних розумінь, яке ви маєте винести з книги й орієнтуватися на нього під час планування, бюджетування, розрахунку прибутковості, обліку витрат і прибутку.

Помилки, яких ви припустилися на старті, стануть очевидними через три-чотири роки, коли мине цикл. В основі циклу лежить, думаю, знайоме вам поняття «сівозміна». Простою мовою, це науково обґрунтоване чергування на полі декількох культур і пару для того, щоб ґрунт не засмічувався і зберігав свої родючі властивості. Поле під паром — це незасіяне поле, якому дають змогу відновитися, «відпочити».

Чергування культур — тонкощі агрономії, більше про які за бажання ви можете дізнатися з відкритих спеціалізованих джерел. Це вже «галявина» агронома, однак розуміння предмета в загальних рисах у вас, як власника агробізнесу, має бути.

Оцінювати результат за першим і навіть другим роком роботи — заняття невдячне. Ризикуєте зробити неправильні висновки, сприйнявши випадкові наслідки об'єктивних чинників за реальні плоди своєї праці або ж покарання за бізнес-помилки, яких ви припустилися.

Вам реально може пощастити: буде врожайний рік, ціни зростуть, як це сталося в 2020-му. Тоді ми фіксували ціни на пшеницю на рівні 145 доларів за тонну на СРТ в Одесі. Прогнози не виправдалися — з початком сезону відвантаження ціни поповзли до 190 доларів за тонну, а за рік зросли до 280. Схожа історія з кукурудзою. Фіксували 150–170 доларів за тонну — отримали 270–280. За стартових 400 доларів протягом року ціна тонни соняшника зросла до 800 доларів.

Такі обставини створюють ідеальні умови для зміни технологій, експериментів, агродиджитал-революцій.

А може й не пощастити — погана погода, несприятлива політична та/або економічна ситуація, кон'юнктура ринку не на вашу користь. Наслідки всього цього можуть назавжди вбити віру в успіх на аграрній ниві. Тому зафіксуємо: один рік не показник.

На що ж у такому разі орієнтуватися? На результати декількох років, коли себе покаже кожна з культур у вашій сівоzmіні. Спираючись на власний досвід, я рекомендую працювати з чотирма культурами. У нас у компанії це пшениця, овес, соняшник, кукурудза, на яку припадає більш ніж половина в структурі.

Кукурудза — високомаржинальна культура з невисоким рівнем ризику. У неї короткий цикл: посіяв у квітні, прибрав у жовтні-листопаді. Менше днів — менша ймовірність катаклізмів. Наступного року після кукурудзи ми сіємо соняшник, потім пшеницю. Після пшениці — знову кукурудзу, а потім овес. Для більшості культур «цариця полів» — ідеальний попередник. Крім того, вона забезпечує гарний прибуток. Словом, багато переваг. Люблю кукурудзу!

Перше, що ви маєте зрозуміти, заходячи на нове поле, — як на ньому дотримувалися сівоzmіни, які культури вирощували. І головне — яка культура була останньою. Звичайно, ідеальна ситуація для новачків — чисте поле, на якому протягом останніх кількох років росли хіба що трави й сосонки.

Що сіяти на незайманому полі? Я б рекомендував розпочати в травні — із соняшника. Навіть з мінімальними витратами на цю культуру ви отримаєте свій прибуток. Крім того, не простоюватиме поле. До жовтня ви вже матимете результати аналізу ґрунту — і зможете якісно спланувати подальші дії: що сіяти, які препарати використовувати, яку техніку купувати та ін. Так я дію в 90 % випадків, коли беру в роботу нове поле, де нічого не росло.

Чому я кажу про чотири культури в сівоzmіні, а не про п'ять-вісім і більше? Чим більше культур, тим вище CapEX (капітальні

інвестиції). Що вище CapEX, то менше ви конкурентоздатні. Наприклад, для кожної культури потрібна допоміжна техніка, а це істотно навантаження на бюджет. І таких нюансів чимало.

До речі, про техніку. Тут важливо оцінювати, потрібна вона вам у власність чи досить буде оренди. Часто люди купують безліч одиниць і видів дорогої техніки, яку потім використовують лише один місяць на рік. Ми ще поговоримо про це в розділі, присвяченому супутникам агробізнесу.

Глобально оцінити правильність та ефективність своїх бізнес-рішень ви зможете через чотири роки. Тим часом щороку ви маєте орієнтуватися на отримання прибутку. Як не можна кричати про вихід з бізнесу за результатами одного невдалого року, так і не можна мовчати, якщо рік виявився збитковим. Аналізувати, коригувати, тільки не сидіти склавши руки. Найчастіше справжні причини збитків криються не в цінах, трендах чи погоді, а в людях і неправильних рішеннях.

Є три стратегії, які допоможуть зробити рослинницький бізнес економічно вигідним.

- 1. Намагатися менше грошей витратити на гектар.*
- 2. Намагатися більше грошей отримувати з гектара.*
- 3. Намагатися поєднувати перше і друге.*

Завдяки чому можна скоротити витрати? Способи є різні: диференційоване внесення добрив і сівба, придбання дешевшої хімії, оптимізація парку техніки — оренда замість купівлі, оптимізація роботи техніки. Наприклад, ви виїжджаєте в поле не тричі для проведення робіт, а вибираєте техніку, яка всі операції виконує за один виїзд.

Зростання доходів з гектара забезпечується завдяки збільшенню врожайності, наприклад через використання сидератів.

Це спеціальні рослини, які висівають на полі, а потім закладають у ґрунт, покращуючи в такий спосіб його структуру та підвищуючи родючість.

Порада: ніколи не розпочинайте з третього пункту, оскільки не вийде. Спочатку потрібно поступово скоротити витрати. Потім підвищувати ефективність, щоб збільшити прибутковість. Якщо все робити правильно, третій пункт складеться сам собою в дуже привабливу комбінацію.

Органіка vs НЕорганіка

Якщо вже ми заговорили про рослинництво, тему органіки не обійти. Не сподівайтесь прочитати в цій книзі дифірамби модному й «корисному» тренду. Я, на жаль, перебуваю на іншому боці барикад. Розпочну з того, що мода — ой яка небезпечна річ. Коли всі різко кидаються в один напрям, спрацьовує ефект вузького горлечка.

Моду на вирощування органічно чистої продукції, на мою думку, створено штучно. Свого часу з певних причин (не тільки з позиції професійного інтересу) я серйозно почав вивчати це питання. Приділив йому декілька років — відвідував різні країни, проводив там зустрічі зі співробітниками науково-дослідних інститутів, брав участь у профільних конференціях. Що вдалося з'ясувати? Я не знайшов жодного наукового дослідження, яке б доводило виняткову користь для здоров'я від вживання органічно чистих продуктів. Хоча, повторюся, приділив цьому доволі багато часу, і працюю над цим далі. Зате для мене став очевидним дуже масштабний маркетинговий хід.

Досить сумнівну користь органіка приносить і бізнесу. Вирощуючи звичайну пшеницю, можна отримати 5–6 тонн продукції

з гектара. Урожайність органічної пшениці становить приблизно 3–4 тонни. І все одно вона не буде на 100 % органічною — у ґрунті тривалий час зберігаються залишки препаратів після вирощування звичайних, неорганічних рослин.

Для того щоб мати в усіх сенсах чисте поле, потрібно чекати від трьох до п'яти років. Інакше не отримаєте сертифіката і не зможете продати свою органіку. Адже саме заради цього все затівалося.

І навіть якщо сертифікат отримано, клієнта знайдено, збут налагоджено, 1 000 доларів EBITDA з гектара ви все одно не матимете — такий це бізнес. Вийдете приблизно на ті самі 300 доларів, які вам забезпечує класичне рослинництво.

Та й не можуть усі працювати у сфері органічного рослинництва і нагодувати світ. Кількість покупців органічної продукції збільшується набагато повільніше, ніж кількість населення планети. Тож перед тими, хто досягає успіхів в органіці, я знімаю капелюха. Це справжні фанатики.

Декілька акцентів наприкінці.

- 1. Рослинництво — тривалий цикл.*
- 2. Сівозміна — основа бізнес-моделі.*
- 3. Кожна культура має посилювати ту, яка йде за нею.*
- 4. Іноді дешевше і простіше недосіяти, ніж посіяти на шкоду технологіям.*
- 5. Оцінюйте бізнес за тривалим циклом, не за один рік, а в розрізі трьох-п'яти років.*
- 6. Менше культур у сівозміні — вигідніше.*
- 7. Оберіть собі одну з трьох стратегій, названих у розділі.*

Учасники агробізнесу: як знайти своє місце

Перш ніж розпочинати агробізнес, вам потрібно буде визначитися зі своїм місцем у системі українського АПК. Ролей на вибір — безліч.

Ви можете створити невелике фермерське господарство, вирощувати нішеві культури. Або побудувати середніх розмірів рослинницьку компанію. Або ж, маючи мету, спробувати створити великий вертикально інтегрований холдинг.

Є й інші варіанти: стати партнером агровиробників, постачати їм ресурси, допомагати зі зберіганням і збутом продукції тощо. Про супутників агробізнесу ми поговоримо в наступній главі, вони варті окремої уваги.

А тут зосередимося на учасниках ринку. Їх можна розділити на три основні групи: вертикально інтегровані холдинги (із земельним банком понад 50 000 га землі в оренді); агрокомпанії середніх розмірів (із земельним банком до 50 000 га), що спеціалізуються на одному або декількох напрямках бізнесу; фермерські господарства (до 10 000 га землі в управлінні).

Кожна група має свої особливості.

Вертикально інтегровані холдинги

Через свій масштаб представники цієї групи відчутно впливають на процеси в галузі, формують порядок денний. Багато років у їхніх інтересах діє потужне лобі, ці компанії представляють Україну на міжнародній торговій арені та забезпечують значну частину валютних надходжень від експорту агропродукції.

Сукупно агрохолдинги орендують близько 4 000 000 га землі. Земельні банки деяких з них перевищують 500 000 га — це компанії Kernel, Ukrlandfarming. Великі масиви в обробленні та вертикальна інтеграція — дві фундаментальні складові бізнес-моделі цих компаній. Утім, визначальною умовою і для першої, і для другої став доступ до капіталу в сприятливій ситуації. Більшість українських агрокомпаній розпочинали свій шлях однаково. Принципи та підходи — дуже схожі. Тільки одні перетворилися на велетнів, інші — на середніх розмірів бізнес. Словом, їхній розмір прямо пропорційний капіталу, влитому в розвиток цих компаній.

Назви компаній, про які я пишу, можна знайти в списках найбільших латифундистів, що регулярно складають профільні агровидання. Імена їхніх засновників або керівників — у рейтингах найбагатших українців і списках найуспішніших топменеджерів, що публікують такі видання, як Forbes.

Згоден з тим, що це видатні компанії, невіддільні елементи портрета українського великого бізнесу. Сьогодні можна абсолютно щиро захоплюватися їхньою бізнес-моделлю, підходами, проектами та рівнем управлінської майстерності. Ловити кожне слово їхніх топменеджерів, які виступають на форумах і конференціях, намагатися повторювати й копіювати.

Та не зачаровуйтеся дуже, щоб потім не розчаруватися. Не треба забувати, що за великими масштабами і впливом стоять великі капітали: кредити, гроші інвесторів, залучені в межах вдалого IPO, або ресурси зарубіжних бенефіціарів, що в необмеженій кількості вливаються в українські аграрні активи, а також багатомільярдні дотації та державні компенсації.

До сьогодні більшість цих компаній знизили свій темп. Пройшли стадію активного зростання й почали шліфувати внутрішні процеси та вдосконалювати модель? І це також. Але є більш приземлені причини: вичерпалися грошові потоки, змінилася ситуація, змінилося ставлення до українського агробізнесу з боку зарубіжних інвесторів, минула хвиля.

Унікальні можливості, які відкривалися свого часу перед українськими агрокомпаніями, нині відкриваються перед кимось іншим, хто асоціюється з більшими перспективами, надіями та сподіваннями, хто в моді й у тренді.

З 2014 року в Україні з'явилося декілька мільярдних компаній з IT-індустрії. А ось в агросекторі компаній, які оцінюються в мільярд доларів і вище, не додалося. Радше поменшало. Проти хвилі не попреш. Якщо є запит, на нього потрібно реагувати. Можливості відкриватимуться перед тими, хто в тренді.

Чи може бути в тренді український агробізнес? Безумовно. Утім, тепер для того, щоб сподобатися інвесторам, мало заявити про плани щодо збільшення земельного банку, будівництва зернового терміналу чи заводу, вихід на новий ринок та ін. Стара наживка в новій воді не заманить рибку. Поняття «бізнес-трансформація», що дедалі частіше звучить в інтерв'ю і виступах топів найбільших агрокомпаній, — не задля красного слівця, не данина моді. Це потреба тих, кому не до вподоби перспектива випасти з обійми.

Що ж робити тим, хто тільки розпочинає свій шлях, має великі амбіції побудувати нову компанію-гіганта? У них може створитися враження, що поїзд пішов, великими можливостями скористались інші серйозні хлопці, настав час нових фаворитів, а новим аграріям — лише крихти зі столу. Аж ні. Хвилі циклічні, і той, хто готовий осідлати чергову хвилю, неодмінно це зробить. Так, вони будуть інакшими й пов'язаними з іншими обставинами.

Не сидіти й не чекати: працювати, удосконалюватися, стежити за трендами, підвищувати ефективність, не зациклюватися на гігантоманії. Готуйте свій бізнес до того, щоб скористатися новою можливістю, щойно вона з'явиться, — це, мабуть, основна порада.

І ще один важливий момент. Якщо у вас амбіція побудувати холдинг на 100 000 га і більше в наші дні, то вам потрібно читати інші книги. Ця книга про те, як бути прибутковим та ефективним, а не про те, як бути великим.

Бізнес середніх розмірів

Агрокомпаній із земельним банком понад 10 000 га в Україні близько двохсот. Багато з них від описаної вище категорії гравців ринку відрізняються тільки розміром. А функціонують так само: вирощують, переробляють, зберігають, продають. Деякі з них, розвиваючи основний напрям, що генерує більшу частину доходу, також працюють в окремих високомаржинальних нішах.

Між іншим, в рейтингах найефективніших агрокомпаній, які свого часу складали видання за показником EBITDA на гектар, були в лідерах саме представники бізнесу середніх розмірів. Чому? Ефективність — їхній коник. На відносно невеликих ма-

сивах полів вони можуть дозволити собі експерименти, інноваційні технології, точне землеробство, роботу з нішевими високомаржинальними культурами.

Тут немає прямої кореляції. Масштаб не виключає ефективності, і навпаки. Але є певні закономірності.

Великий агробізнес від середнього, як я вже сказав, відрізняє переважно розмір. Компанії, які ми зарахували до другої категорії, не вирвалися вперед або тому, що їм це було не потрібно, або недостатньо ефективно скористалися можливостями, які для них відкрилися, або виявилися не досить привабливими для інвесторів у період IPO-буму.

Що ж у них спільного? Власники як великих агрокомпаній, так і середніх — передусім бізнесмени, а не аграрії. Мені відомі дуже перспективні агрофірми із земельним банком 8 000–10 000 га, які мали всі шанси стати успішними. Проте їх гальмувала ментальність керівників, які й далі ставилися до агробізнесу як до колгоспу. Не так багато голів колгоспів змогли трансформуватися в ефективних підприємців. Для того щоб скористатися новими можливостями, їм треба було навести, так би мовити, лад у бізнесі: зробити зрозумілу структуру, фінансову звітність, налагодити бізнес-процеси, знайти свою нішу, відмовившись від збиткових напрямів.

Бути заточеним на роботу й на заробляння грошей — принципово різні підходи. Іноземні інвестори не могли знайти з власниками постколгоспної культури спільної мови — для них у цих підприємствах не було нічого цікавого. Власники компаній, які вирвалися вперед, відчули дух і вимоги часу, вчасно перебудувалися. Завдяки цьому вони непогано реалізували потенціал своїх сільськогосподарських активів.

Друга подібність великих і середніх агрокомпаній — у моделі бізнесу, яка полягає у вертикальній інтеграції. Я багато подорожую

світом, зокрема з метою вивчення зарубіжного досвіду ведення агробізнесу. Вкрай рідко в США, Аргентині, Бразилії та країнах Європи мені траплялися компанії, які практикують цю модель. Таких компаній мало. Більшість зарубіжних виробників сировини та їжі віддають перевагу вузькій спеціалізації.

В одній із поїздок я розговорився з власником аргентинської сільгоспкомпанії із земельним банком близько 80 000 га. Він пояснив, що в їхній бізнес-практиці превалює вузька спеціалізація. Багато аргентинських компаній домінують у виробництві комодитиз, однак не йдуть далі — у переробку, їм це не потрібно. Вони десятиліттями тримають один і той самий курс і чудово себе почувають.

У Німеччині я запитав власника птахівницької компанії про те, чому він не будує вертикальної інтеграції.

«У кожного — своє місце і своя роль, — пояснили мені. — Птахофабрики вирощують птицю під певний стандарт, який задають їм м'ясопереробні підприємства (або забійні цехи). Вони ж зі свого боку орієнтуються на вимоги супермаркетів-партнерів».

Фермер-птахівник не сушить голову над тим, як переробити і збути свій товар — багато років у нього розміщують замовлення, багато років він вирощує курчат певного стандарту. Він упевнений у завтрашньому дні, і цього досить.

Не стверджую, що вертикальна інтеграція — виняткова особливість української агроіндустрії. Зовсім ні. Упевнений, у світі набереться чимало компаній з такою моделлю. Натомість у нас ця модель превалює. Це відповідь на реалії, у яких формувався місцевий агробізнес, а також особливості нашої ментальності. Згадайте (кому дозволяє вік) радянські часи: усі ці трести, комбінати, створення взаємопов'язаних ланцюгів. Ніщо не минає безслідно. Старі моделі знайшли своє продовження у вертикально інтегрованих сучасних агрохолдингах.

Незважаючи на вдавану економічну й організаційну вигоду такої моделі, вона недосконала. Не всі процеси можна пов'язати у внутрішні ланцюги. Власна логістика не завжди буде ефективнішою й дешевшою, ніж логістика, яку віддали на аутсорсинг. І таких прикладів безліч.

Фермери

В Україні працюють приблизно 40 000 фермерських господарств. Вони орендують від 300 до 10 000 га землі, на яких переважно вирощують базові культури: пшеницю, соняшник, кукурудзу, ячмінь. Часто саме фермери вирощують нішеві культури, ягоди, лікарські трави та виробляють органічну продукцію. Технічна конопля, льон і продукти його переробки, високомаржинальна лохина тощо — усе це про фермерів. Багато фермерів процвітають у тваринництві, теж нішевому. Свіжі молочні продукти, а також м'ясо кролика, домашньої птиці, перепелині яйця та ін. — усе це вже не дивина, а звичний, затребуваний сегмент українського ринку продуктів харчування, який постійно зростає. Здорова, натуральна їжа — у тренді, і фермери активно реагують на попит.

А ті з них, хто не зраджує «класиці», успішно співпрацюють з трейдерами, здають свою продукцію на елеватори. Навіть з невеликими розмірами свого бізнесу досить непогано себе почувають.

Хто переважно йде у фермерство? Дуже різнокаліберна публіка. Є колишні співробітники або керівники радянських колгоспів (ті самі, яким не вдалось отримати доступ до грошей інвесторів і великих кредитів), професійні агрономи, колишні, а часом і сьогоднішні топменеджери аграрних компаній або компаній, що

працюють в інших галузях. Часто невеликий агробізнес — один з інвестиційних проєктів серійних підприємців, які віддають перевагу диверсифікованим ризикам. Серед фермерів можна зустріти й колишніх чиновників, прокурорів, поліцейських.

Фермер від фермера різниться. Я б відокремлював фермерів-професіоналів від фермерів-аматорів та фермерів-провокаторів. Не вдаватимуся в опис двох останніх категорій, щоб уникнути деструктивних дискусій. Поговоримо про успішних фермерів-професіоналів.

Успішний фермер орендує щонайменше 300 га землі й має амбіції зростати далі. Цей бізнес перспективний, цікавий, такий, що зможе зацікавити дітей фермера. Вони продовжать справу батьків, і через 20–30 років господарство не зникне з карти українського АПК.

Успішний фермер — людина, яка залишається фанатом своєї справи. Дуже поважаю таких людей.

Один з постулатів буддистської філософії: «Увага керує всім». Відповідно, якщо людина концентрує на чомусь свою увагу, в неї чудово все виходить. Справжні фермери надзвичайно сконцентровані й дуже добре виконують свою роботу.

Нинішня структура нашого агроринку — оптимальна й досить екологічна. Головне — кожен може посісти в ній гідне місце і добре заробити.

Підсумуємо.

- 1. Сформулюйте свою бізнес-модель.*
- 2. Визначте тренди і дотримуйтеся їх.*
- 3. Пам'ятайте: розвиток бізнесу обмежується розвитком керівника. Розвивайтеся.*

Супутники агробізнесу

Успіх аграрної компанії значно залежить від того, з ким вона працює. Навіть вертикально інтегрований холдинг, який за своєю суттю поєднує в єдину систему безліч процесів, не може закрити абсолютно всі виробничі потреби. Контрагентів агрокомпанії назвемо її супутниками. Їх я розділив на сім категорій.

Категорія 1

Перша (у всіх сенсах) категорія — це власники землі, яку орендує агровиробник. Тривалий час земля сільськогосподарського призначення в Україні не була товаром — до 2020 року на законодавчому рівні діяв мораторій на продаж цього активу. Влітку 2020-го заборону зняли відповідним законом. Протягом року вносили виправлення й коригування до актів, що регулюють ринок землі. Через рік, 1 липня, його офіційно відкрили, хоча з умовами й обмеженнями. Зокрема, до 2024 року проводити

операції із землею мають право тільки фізичні особи — громадяни України: купувати не більше ніж 100 га в одні руки. Агрокомпанії, тобто юридичні особи, отримують доступ на цей ринок з 2024 року. Для іноземців він буде закритим у принципі.

Можливо, через три-чотири роки цей пункт глави про супутників агробізнесу втратить свою актуальність. Компанія зможе без проблем купувати землю і спокійно використовувати її. Проте мені здається, навряд чи. Поясню, чому. Бізнес на виробництві сільськогосподарської продукції та бізнес на купівлі-продажу землі — це два різних бізнеси. Для агрокомпанії викуп землі за ринковою ціною (від 2,5 тис. доларів за гектар на старті відкриття ринку влітку 2021-го) — це істотне і недоцільне збільшення капітальних інвестицій (CAPEX), що боляче б'є по рентабельності бізнесу. Орендувати землю, а надто коли твій земельний банк становить від 30 000 га землі, у багато разів вигідніше.

Купівля землі цікава інвесторам, які вкладають гроші в активи з метою отримання пасивного доходу. Купуючи землю, яку орендують агрокомпанії, вони стають рантьє, або лендлордами, — отримують пасивний дохід як орендну плату, а також можуть примножити свій капітал, повністю або частково вийшовши з інвестиції, коли ціни на землю зростуть через декілька років після відкриття ринку. З огляду на досвід країн з подібною до нашої ситуацією (Чехія, Польща та ін.), можна сміливо очікувати, що українська сільгоспземля дорожчатиме приблизно на 20 % за рік протягом декількох років після запуску ринку.

Що це означає для агрокомпаній, які не зацікавлені викуповувати всі свої орендовані землі, усвідомлюючи масштаб інвестицій (до речі, не в усіх учасників ринку навіть є така можливість)? Те, що один тип землевласників зміниться іншим — замість звичних пайовиків, переважно літніх сільських жителів, їхніми супутниками стануть міські рантьє, які придбали по 100 га землі. А насправді

набагато більше ніж 100 га (деякі інвестори зацікавлені в придбанні понад 1 000 га землі через залучення до операцій членів сім'ї, друзів і створення інвестиційних пулів).

Чи буде простіше агрокомпанії працювати з такими лендлордами? Покаже час. Цю главу я пишу наприкінці червня 2021 року — за чотири дні до офіційного відкриття ринку землі. Вважаю, що відносини з власниками 100 га, які мешкають у місті й згадують про свою землю тільки в періоди отримання орендної плати, можуть виявитися набагато комфортнішими, аніж відносини з попередньою категорією орендодавців.

По-перше, лендлордів стане відчутно менше (один власник 100 га замість приблизно 25 пайовиків). Це знижує навантаження як на земельний департамент агрокомпанії, так і на соціальний фонд (про корпоративну соціальну відповідальність ми ще поговоримо в одній з глав).

По-друге, інвесторами в землю стануть переважно люди з бізнесу. А, як не крути, бізнесменів з бізнесменом говорити простіше, адже спілкуються вони одною мовою.

Незалежно від портрета орендодавця, агрокомпанія має зважати на інтереси цих супутників бізнесу. Земля — основний виробничий актив. Саме тому землекористувачеві важливо адекватно оцінювати свій ступінь залежності від власника землі і відповідно вибудовувати з ним відносини.

ДОВІДКА

FieldBI автоматизує процес обліку земельних ділянок, систематизує ведення земельного документообігу та спрощує спілкування з орендодавцями. У режимі реального часу аналізує всі можливі невідповідності, які є в земельному банку, показує проблеми й одразу рекомендує конкретні кроки для збільшення доходу з кожного гектара або зменшення витрат.

FieldBI пропонує ідеальний земельний банк для фермера — 100 % землі, яка йому належить на праві оренди та власності або емфітевзису, а всі договори чинні та зареєстровані в реєстрі.

Програма дає змогу аналізувати фінансові ризики та інтерактивно редагувати контури полів і земельних ділянок на мапі.

FieldBI пропонує збільшити площу обробітку через уточнення обмірів, розірвати договори оренди за необробленими ділянками, вилучити з облікової бази землі, що не обробляються через подвоєння або закінчення договорів оренди. Користувач також може зіставити свої дані з даними Публічної кадастрової карти України в онлайн-режимі.

У застосунку доступні супутникові та кадастрові мапи, незареєстровані території, шар «Ґрунти», контури земельних ділянок, за якими здійснюється державний нагляд за землями. Окрім цього, доступні архівні ділянки, межі обмеження у використанні земель, земельні ділянки, на які видано наміри та накази про надання земельної ділянки у власність, ділянки з помилками геометрії.

Щоб питання між сільгоспвиробником та власником земельної ділянки можна було розв'язати легше та швидше, у застосунку налаштовано канал комунікації, функції замовлення довідок та виплат.

Також доступний повноцінний мобільний застосунок iOS та Android для управління земельним банком. Користувач може отримати доступ до свого особистого кабінету, завантаживши програму на смартфон чи комп'ютер. Уся інформація зберігається в акаунті замовника.

FieldBI дає змогу:

- Оцифрувати всі дані організації, навіть якщо на підприємстві все представлено лише в паперовому вигляді.

- У режимі реального часу відстежувати ситуацію із земельним банком, зіставляти облікові площі із фактично обробленими та зменшувати «шахматку».

- Автоматично зібрати аналітику щодо загальних відомостей про земельний банк та види ділянок, роки завершення, стани договорів і розрахунків із контрагентами тощо.

- Провести моніторинг конкурентів та реєстрації прав на власні ділянки в ДРРП та інших відкритих реєстрах.

- Використовувати сервіс «Антирейдерський маяк».

- Отримати гнучке налаштування системи під потреби клієнта.

Категорія 2

Друга категорія — провайдери технологій для підготовки ґрунту. До цієї категорії належать переважно лабораторії, що проводять аналіз ґрунту, кліматичних особливостей регіону. На базі отриманих даних і з урахуванням планів інвестора складають список рекомендацій, застережень, можливостей і ризиків для ведення бізнесу на обраній території. Звісно, все це можна зробити власними силами. Та якщо ви тільки розпочинаєте шлях у сільгоспвиробництві, краще витратитися на цей етап, ніж потім підраховувати збитки від неправильних дій.

Категорія 3

Третя категорія — виробники / продавці сільськогосподарської техніки та сервісні служби. Відносини з цим супутником не терплять зрад і метушіння. Бажано працювати з однією, макси-

мум двома компаніями, які постачають вам техніку і (в ідеалі вони ж) її обслуговують. Складно на старті визначитися й одразу знайти свого партнера. Це нормально. Я давав собі рік на те, щоб протестувати декілька варіантів, визначити сильні та слабкі сторони кожного. Якість техніки + якість постпродажного сервісу + спільні цінності = формула визначення супутника з постачання техніки, який максимально вам підходить.

Які практичні поради я міг би дати зі свого досвіду?

Перша порада. Не женіться за новинками. Дочекайтеся, коли на ринок вийде друге-третє покоління техніки з використанням нової технології. Перший млинець нанівець не тільки в кулінарії, а й у машинобудуванні. Якось я наступив на ці граблі. Ми придбали «суперсівалки». Нова технологія, яка в них використовувалася, мала творити чудеса, проте створила нам купу фактів. Постійно щось ламалося, забивалося. Звісно, не тільки в нас. Загалом із самого початку було неправильно налаштовано додаткову функцію внесення добрив. Виробник провів роботу над помилками, наступного року випустив удосконалену версію. А ми досі так і живемо з тими сівалками першого покоління. Це було вперше і востаннє, коли я погодився на новинки. Брати треба перевірену техніку, що як мінімум протягом трьох років довела свою ефективність і надійність.

Друга порада. Вибираючи продавця техніки, потрібно врахувати якість сервісу в цій компанії. Або забезпечити обслуговування техніки надійним провайдером ремонтних послуг. В Україні з цим непросто. Нам точно є куди рости. Я багато поїздив світом, вивчаючи міжнародний досвід ведення агробізнесу. Завжди особливу увагу приділяв інфраструктурі обслуговування сільськогосподарських агрегатів. Насамперед мене надихнуло те, як це влаштовано в США. Там сервісні інженери приїжджають до комбайна протягом години з моменту повідом-

лення про несправності. І вже за дві години техніка працює. Там фермер не занурюється в технічні питання. У нього й думки не виникне про те, щоб самому засукати рукава й полізти ремонтувати машину або залучити до цього співробітника компанії, який отримує зарплату за виконання зовсім інших функцій. Кожен робить свою справу.

Якщо вам пощастило знайти таку сервісну підтримку — неважливо, у межах компанії-продавця техніки чи самостійну структуру — цінують та бережуть ці відносини. Особисто для мене керівництво одного з таких сервісів — майже члени родини.

Третя порада. Не намагайтеся закрити всі потреби компанії власною технікою. Неодноразово на сторінках цієї книги я наводитиму аргументи, чому спроби придбати все необхідне замість того, щоб частину взяти в оренду, негативно позначаються на економіці вашого бізнесу. Я намагаюся забезпечити парк техніки на 50 % власними агрегатами, іншу половину — орендованими. Такий баланс за багато років підтвердив свою ефективність.

ДОВІДКА

AutoVI — це онлайн-середовище, яке дасть змогу ефективно керувати парком техніки й обладнання підприємств, забезпечить повну видимість усіх операцій у компанії та збереже дані для подальшої аналітики.

- Прозорий та доступний аналіз ефективності всіх видів техніки й обладнання.
- Можливість агрегування інформації з різних джерел.
- Зменшення витрат компаній та збільшення прибутків парків техніки й обладнання.
- Автоматизація процесів для уникнення людських помилок та неправильних рішень.

- Оновлення розуміння компаній у сегменті управління парками техніки й обладнання.

- Створення цілісного рішення з урахуванням усіх аспектів — від зручного інтерфейсу до використання *machine learning* для передбачення виходу з ладу техніки.

AutoVI забезпечує облік та аналіз даних для ухвалення рішень з управління автопарком, а саме:

- Уникнення недоцільних витрат: оптимізуйте витрати на парк техніки й агрегатів, уникайте прострочених штрафів та страховок, мінімізуйте запаси запчастин на складах.

- Отримання повного контролю: контролюйте переміщення транспорту й агрегатів, їхній стан, фінансову історію, а також наявність і переміщення запчастин.

- Автоматизація звітів: отримайте автоматизовані звіти в режимі реального часу, без втрат робочого часу та негативного впливу людського фактора.

Також доступний повноцінний мобільний застосунок *iOS* та *Android* для управління парками техніки й обладнання. Користувач може отримати доступ до свого особистого кабінету, завантаживши програму на смартфон чи комп'ютер. Уся інформація зберігається в акаунті замовника.

Категорія 4

Четверта категорія супутників — постачальники насіння, засобів захисту рослин і добрив. Кожен з цих напрямів — окремий великий ринок, який логічно розквітнув в унісон з розвитком українського агробізнесу. Знайти свого постачальника — мистецтво: переговори, вирішення конфліктів, взаєморозрахунки. Ставтеся до керівництва цих компаній, як до

своїх бізнес-партнерів, оскільки моделі відносин з ними дуже схожі. Я намагаюся підтримувати якісну комунікацію з власниками таких підприємств, часто вона переростає в дружні стосунки. Це важливо — розуміти цінності один одного, філософію компанії, від якої суттєво залежить успіх твого бізнесу.

ДОВІДКА

UKRAVIT SCIENCE PARK — найбільший український виробник засобів захисту рослин та мікродобрив із власним науково-дослідним центром «Інститут здоров'я рослин». Входить до ТОП-200 найбільших платників податків України.

Основними напрямками діяльності компанії є виробництво та продаж ЗЗР і спеціальних добрив, які інтенсивно застосовуються в сучасному ресурсозберігальному землеробстві, а також засобів для знищення гризунів та побутових комах. Виробничі можливості компанії спрямовані на забезпечення попиту в промисловому секторі та в секторі домашніх господарств населення.

Місія UKRAVIT SCIENCE PARK — процвітання клієнтів, усієї індустрії, України та перетворення сільського господарства на найпрогресивнішу галузь економіки України.

Основним пріоритетом для компанії є науковий підхід у впровадженні власних технологій задля розвитку клієнтів.

Категорія 5

П'ята категорія — постачальники високих технологій. Головна небезпека, що виникає в роботі з ними, — часто оператори ринку hi-tech насправді виявляються продавцями повітря. Український агробізнес — божевільна з фінансового погляду ніша.

Чимало тих, хто відверто хоче в ній поживитися, діючи непорядними методами, що виходять далеко за межі бізнес-етики.

Зазвичай жертвами хапких на руку ділків стають недосвідчені аграрії-початківці, що заходять на ринок із широко розплющеними очима та незайманими вухами, на які легко навішати локшини.

Будьте пильні, ставте під сумнів слова, вимагайте підтвердження ефективності тієї чи іншої технології конкретними практичними кейсами, цифрами, термінами.

Ідеально — відвести частину своїх земель під тестові ділянки. І перш ніж щось купувати, ви зможете дивитися, як це працює, чи підходить воно конкретно вам, чи не є суцільним фейком. Навіть якісні технологи можуть не спрацювати у вашій кліматичній зоні, з вашим набором техніки та підходом до бізнесу.

Категорія 6

Шоста категорія — логістичні компанії. Багато вертикально інтегрованих холдингів використовують власну логістику. Однак це дороге і не завжди виправдано.

Якщо ви будете невеликий або середній агробізнес, набагато вигідніше стати партнерами з перевізниками, налагодити ефективну роботу. Той випадок, коли процес має бути налаштовано до дрібниць і годин. Ваше завдання — реалізувати продукцію швидко й за гарною ціною. Іноді для цього потрібно подолати немаленьку відстань. Розуміти, кому та за якою ціною ви продасте врожай, треба не на етапі жнив, а на етапі посівної. Тоді ж укладати договори і прописувати дати й терміни з логістами.

Категорія 7

І нарешті сьома категорія — фінансові структури, страхові, аудиторські компанії. Про них я тут не говоритиму. Докладніше взаємодію з такими супутниками бізнесу ми розглянемо в розділі про фінансове планування в агро.

Правила роботи з контрагентами

Головна порада: якщо ви новачок в агробізнесі, не поспішайте з вибором підрядників і постачальників. Для початку встановіть контакт з тими, хто давно працює на цьому ринку, станьте членом профільних асоціацій, зрештою, напишіть мені. Зверніться до тих, хто вже набив ґулі й може допомогти цінною порадою та робочою рекомендацією, назвати конкретні компанії, з якими варто чи не варто мати справу.

Вивчайте ринок, пропозиції, гравців. Приділіть цьому час. Інвестиції окупляться, ось побачите. Відвідуйте основні виставки техніки, подорожуйте світом для знайомства з чужим досвідом, попросіть колег по цеху організувати для вас екскурсії на їхні підприємства. Нічого поганого в цьому немає — в аграрній тусовці це давно апробована практика. Зокрема, корисно дружити із сусідами. Регіон від регіону різниться, тож краще звертатися за порадою до тих, хто працює в таких самих умовах, як і ви.

Я помітив цікаву особливість: аграрії бувають або дуже закриті, або занадто відкриті. У кожному регіоні є ті й ті. Знайдіть відкритих, і нехай вони стануть вашими однодумцями та наставниками.

Ще одна важлива порада: не дозволяйте постачальникам підкуповувати себе або працівників вашої компанії, відповідальних

за закупівлі. Це стосується передусім нових компаній, з якими у вас ще не було позитивного досвіду співпраці та які будь-що прагнуть отримати клієнта.

Якщо ваших співробітників запрошують на безкоштовні обіди, оплачують їм поїздки за кордон, на виставки до Франції чи Німеччини, дарують купони на покупки, вам треба бути пильним.

Правило про безкоштовний сир працює безвідмовно, і взаємодія агрокомпанії з постачальниками не виняток. Така мотивація з їхнього боку, а простіше кажучи, звичайний підкуп, — це нечесні правила гри. Якщо постачальник упевнений у своєму продукті, він не піде на ці витрати. Якось я звільнив співробітника з відділу закупівель, який, не сказавши нікому ані слова, поїхав до Єгипту за путівкою, що йому подарував постачальник насіння. Жорстко? Можливо. Утім, якщо людина має такі нахили, нічого з того не вийде.

Бізнес — це помилки, а не успіхи. Успіх — це зовнішній бік, обгортка, яку ви показуєте світу. А вчитися можна тільки на помилках. Одна з помилок, яких часто припускаються як бізнес-партнери, так і контрагенти, — це перетягування ковдри на себе. Не всі здатні на те, щоб мислити категорією win-win. Вважається: якщо я когось «віджав», я — красень. Це великий недолік української бізнес-культури. Пережиток минулого, який, проте, все ще дає про себе знати і негативно позначається на бізнесі як тих, кого «віджали», так і тих, хто «віджав». Бумеранги літають зграями: обдуривши когось, навіть не сумнівайся, що прилетить назад — найменш слушної миті й у найжорсткішій формі.

Підсумуємо.

1. Успіх аграрної компанії суттєво залежить від того, з ким вона працює.

2. Агрокомпанія має зважати на інтереси орендодавців, тому що земля — головний виробничий актив.

3. Бажано працювати з одним, максимум з двома постачальниками техніки та супутніх послуг.

4. Не женіться за новинками.

5. Вибираючи продавця техніки, обов'язково враховуйте якість сервісу в цій компанії.

6. Не намагайтеся закрити всі потреби компанії власною технікою.

7. Ставтеся до керівництва компаній-супутників, як до своїх бізнес-партнерів.

8. Відведіть частину своїх полів під тестові ділянки, де зможете перевіряти, як працює на практиці те, що ви плануєте придбати. Насамперед це стосується технологічних рішень.

9. Розуміти, кому та за якою ціною ви продасте врожай, треба не на етапі жнив, а на етапі посівної.

10. Не дозволяйте постачальникам підкуповувати себе або співробітників вашої компанії поїздками й подарунками.

11. Пам'ятайте: якщо когось обдурите, це повернеться бу- мерангом.

Бізнес-модель: зкладаємо фундамент

За більш ніж двадцять років у бізнесі я зрозумів важливу річ: люди конкурують не продуктами та послугами, а бізнес-моделями. Що таке бізнес-модель, якщо говорити простою мовою? Це те, як ви будете свій бізнес, на чому заробляєте гроші й що є вашою конкурентною перевагою.

Усе розпочинається з ідеї. Бізнес-модель — розширена й деталізована ідея, перенесена на папір. Конкретизована та візуалізована бізнес-модель із детальними прорахунками, термінами і горизонтами — це бізнес-план.

У цьому розділі спробуємо створити інструкцію з будівництва правильного будинку — компанії, яка ефективно працює. Бізнес-модель — фундамент і каркас цього будинку.

Що містить у собі бізнес-модель? Визначимо декілька складових.

- 1. Планування: стратегічне, річне, оперативне.*
- 2. Фінансове планування.*
- 3. Структура і люди.*

4. *Технології.*

5. *Маркетинг.*

Кожному з названих блоків присвячено окрему главу.

Якою може бути бізнес-модель в агро?

Ідея: інвестувати на старті досить великий капітал у створення агрокомпанії, яка обробляє найродючіші землі, що забезпечують їй найвищу врожайність кукурудзи в Україні. Тобто ви готові витратитися на оренду дорогої землі, розуміючи, що прибутковість бізнесу завдяки маржинальній культурі дасть вам змогу швидко відбити інвестиції та вийти на стабільний плюс.

Що ви робите? Запускаєте процес консолідації ділянок на Хмельниччині, де рівні поля, родючий ґрунт і гарний рівень вологи. Чудова (і дуже дорога) земля, що добре пристосована до вирощування кукурудзи. Усі ваші подальші кроки: фінансове планування, добір кадрів, техніки, постачальників ресурсів, маркетинг — залежатимуть від цієї основної ідеї.

Приклад іншої бізнес-моделі. Я працюватиму на пісках Житомирщини. Земля там «слабка» — у мене точно не вийде зібрати 15 тонн з гектара. Однак у цьому регіоні є волога, і вона допоможе мені вийти на прийнятні показники врожайності. Завдяки невисоким витратам і середній врожайності за поточних цін на кукурудзу і з огляду на цінову динаміку останніх років мій бізнес буде рентабельним.

На які гроші працювати: свої чи позикові? Це теж питання, яке містить бізнес-модель. І від відповіді залежить те, як ви побудуєте багато процесів, зокрема комунікацію з банками (кредити), інвесторами (пайова участь), постачальниками (ресурси в розстрочку), трейдерами (передплата за товар).

Скільки компаній, стільки й бізнес-моделей. Я не натрапляю на дві агрокомпанії з однаковою бізнес-моделлю. Кожен про-

ектує під себе, шукає свою фішку, власну конкурентну перевагу.

Хтось може закласти в бізнес-модель, що він вирішуватиме органічну культуру. Якщо це так, то перш ніж запускати процес, він має переконатися, що всі його ресурси відповідають вимогам до виробництва органічної продукції. А також що він зможе отримати всі належні сертифікати, налагодити збут своєї продукції та знайти покупців.

Бізнес-модель статична чи вона може змінюватися? Люди за натурою своєю консерватори. Якщо вони знаходять прибуткову бізнес-модель, намагаються її дотримуватися. Я дію так само.

Якщо вас щось не задовольняє, то ви як мінімум робите апгрейд своєї бізнес-моделі. Переглядати її рекомендую хоча б раз на рік: звірити годинники, переконатися в тому, що ви на правильному шляху, не відстаєте від потяга.

У наш турбулентний час, коли світ трансформується на очах, важливо бути адаптивним. Те, що ефективно працювало вчора, сьогодні може втратити актуальність. Усе це стосується не тільки високотехнологічних або хайпових бізнесів, а й аграрної галузі. Їсти будуть завжди (принаймні в найближчі 50 років точно), отже, попит на сільськогосподарську продукцію не зникне. Однак крім питань попиту та пропозиції є багато інших ланок у ланцюзі під назвою «бізнес».

Якщо ви хочете бути ефективним, не втрачайте контроль та пильності: стежте за трендами, вивчайте нові можливості, завдяки яким ви зможете заощадити, збільшити маржу, стати більш технологічним і швидким, знайти нових партнерів, масштабувати свій бізнес. Доповнюйте, удосконалюйте свою модель — це постійний нескінченний процес. Зупинившись, ризикуєте опинитися серед аутсайдерів. Якщо ви читаєте цю книгу, не

думаю, що вас приваблює перспектива бути власником бізнесу вчорашнього дня.

Підсумуємо.

1. Усе розпочинається з ідеї, яка є основою бізнес-моделі.

2. Шукайте свою фішку.

3. Бізнес-модель має бути зрозумілою.

4. Бізнес-модель має бути адаптивною.

5. Бізнес-модель має бути такою, яку легко візуалізувати.

Запам'ятайте: те, що ви не можете візуалізувати, працювати не буде.

Планування в агробізнесі: усі ходи записано?

Навіщо планувати?

Узяти щось під контроль ви зможете, тільки візуалізувавши чи вимірявши це. Інакше кажучи, усвідомивши. Планування, як в особистому житті, так і в бізнесі, є тим самим актом усвідомлення. Подивитися на справжній стан справ — і зафіксувати факт. Потім сформувати план і керувати ним, зіставляючи його з фактом. Приблизно так це працює.

Бізнес-планування корінням сягає в 30-ті — 40-ві роки минулого століття — в американську і японську промислову філософію. Докладніше про це за бажання можна прочитати в Коліна Друрі або Філіпа Котлера.

Можеш виміряти — отже, можеш вплинути. Якщо процеси в бізнесі не оцифровано — вони поза контролем. Хаос — головний ворог компанії. Це актуально для будь-якого бізнесу. Для агробізнесу з його тривалим циклом — передусім. Я б навіть сказав: для агробізнесу планування «критично важливе». Без цього ви просто

не відстежите своїх ходів, не усвідомите помилок, наслідки яких дадуться взнаки через півтора-два роки, а то й усі п'ять. Адже бізнес — як шахи. Для того щоб визначити, на якому етапі припустилися помилки або як можна було б пройти партію за меншу кількість кроків, її треба проаналізувати, програти ще раз. Що для цього потрібно? Правильно — щоб усі ходи були записані.

План і факт — це ваші ходи, до яких ви завжди можете повернутися, скільки б часу не минуло від початку процесу до його збою або, навпаки, успішного результату справи. Успіх також потрібно відстежити. Адже ми хочемо його повторити, чи не так?

Неправильна сівозміна, вибір невдалого регіону, помилка у виборі ресурсів, дії, що суперечать погодним умовам, і багато іншого — усе це матеріал для майбутнього аналізу, який ви маєте чітко та якісно зафіксувати, якщо замахнулися на створення ефективного агробізнесу.

Є три види планування: стратегічне, річне, оперативне.

Стратегічне планування

Стратегічне планування — це створення бізнес-плану, що передуює запуску бізнесу. До його складу входить і базовий фінансовий план, що містить такі категорії, як P & L (доходи і витрати), Cash Flow (грошовий потік), «Прогнозний баланс» (планування руху активів і пасивів компанії). Розглянемо це докладніше в розділі щодо фінансового планування.

Якщо ви не є фінансистом, усе зазначене може налякати або нагнати нудьгу. Втім, повірте, якщо ви вилетите в трубу, загрузнете в боргах і змушені будете розпродавати майно, щоб покрити хоча б їх частину, нудно вам не буде. Тож краще приділити час плануванню на березі.

Насправді все дуже просто. Складаючи план, ви хоча б приблизно розумієте, скільки грошей вам може знадобитись і коли повернуться інвестиції. Чи повернуться вони взагалі, чи хай йому грець — тому агробізнесу?

Звісно, можна пірнути в цю бурхливу річку без плану, як, на жаль, багато хто з агробізнесменів і робить. Потім їх, як безпорадний м'ячик, кидає з краю до краю. Наприклад, такий бізнесмен вибрав сприятливий регіон, цього року була чудова погода, гарні ціни — зірки, що називається, зійшлися. Проте буває й так: підвела погода, припустився помилки агроном, кон'юнктура ринку не сприяє успішним продажам, загострилася конкуренція. Багато грошей заморожено в техніці, спущено на добрива, персоналу нічим платити зарплату. Стратегії виходу із ситуації немає.

Базова рекомендація: не розпочинайте бізнес без стратегічного плану. Якщо щось іде не так, якщо веде в інший бік, завжди можна повернутись і порівняти факт з тим, що уявляли на старті.

Стратегічний план не статика. Він піддається корекції відповідно до чинників об'єктивної реальності. Однак має бути те, що можна коригувати й на що можна спиратися. Має бути план!

Річне планування

Річне планування — відповідь на запитання: як ми проживемо найближчий рік, фінансовий чи маркетинговий. Друге є характерним для агробізнесу. Маркетинговий рік — це цикл, далі ми ще про це поговоримо.

Річний план має складатися з трьох варіантів і більше (відомі всім «план А», «план Б», «план С» та ін.).

В агробізнесі, зокрема рослинництві, основу річного плану становить сівозміна, під яку ви можете спланувати належну

кількість техніки, людей, ресурсів, коло супутників бізнесу, з якими працюватимете.

Оперативне планування

Оперативне планування — деталізація річного плану з можливістю швидкої корекції та реакції на мінливі умови, а також форс-мажори.

Оперативний план складають на певний період. Зазвичай поквартально. Наведу зрозумілий приклад. Нещодавно в компанії Agricom переглянули оперативний план: ми відмовилися від 300 га вівса. Цю ділянку засіяли іншою культурою — соняшником. Так само вчинили і з 270 га пшениці, що перебувала в поганому стані. Немає сенсу вирощувати її далі й втрачати час. Замість неї ми також посіяли соняшник — культуру, яка в сівозміні може бути попередником. Актуальна ціна на соняшник (800 доларів за тонну) дає змогу ухвалювати такі рішення. Альтернативне рішення — прибрати овес і пшеницю, перевівши землі на пар (тобто дати цій землі деякий час відпочити).

Оперативний план потрібен для того, щоб мінімізувати гірші чинники та посилювати кращі. Це простий принцип управління відхиленнями. Ще одне його завдання — згуртувати команду навколо єдиної цифри або мети. Переконаний, вам знайоме формулювання: наша мета — працювати краще й ефективніше. Так ось, це не мета, а абстракція.

Для десяти людей «краще» й «ефективніше» матимуть десять різних значень, тобто не стануть об'єднувальним чинником. Інша річ — зрозумілий відчутний показник (або декілька показників). Він може стосуватися врожайності, прибутковості або іншої чіткої категорії, яка не спотворює трактування.

Підсумуємо.

Що таке план?

- 1. Ваша дорожня карта.*
- 2. Найефективніший, якщо не єдиний, спосіб об'єднання людей навколо однієї мети.*
- 3. Інструмент для роботи над помилками.*

Як планувати?

З'ясувавши, навіщо планувати, перейдемо до наступного пункту — як планувати. Декілька рекомендацій.

Перша. Регіон має значення та безпосередньо впливає на план, а тим паче — факт. Вибір регіону залежить від того, скільки у вас є грошей і що ви плануєте сіяти.

Друга. Пам'ятайте, що в агроплануванні використовують як фінансовий, так і маркетинговий рік. Маркетинговий розпочинається в липні й закінчується в червні. Це спрощує планування сезонних робіт, збуту сільгосппродукції, міжсезонних активностей.

Третя. Довіряйте, та перевіряйте. Вимагайте чіткого плану дій від відповідальних. Агро не той бізнес, який можна сліпо довірити менеджменту. Без розуміння азів ви дуже швидко втратите контроль над тим, що відбувається.

Четверта. Диджиталізуйте план. Це дасть змогу мінімізувати помилки та збої, зумовлені людським фактором.

Тепер про все по черзі.

Вибираємо регіон

Припустимо, грошей у вас небагато, а отже, ви не готові до підвищеного рівня ризику. Тоді вам найбільше підійде

регіон, робота в якому поєднана з мінімальним ризиком. Логічно, що й заробіток буде мінімальним. До таких регіонів належить, наприклад, Західна Україна — Вінницька область і все, що лівіше.

Вести агробізнес в Україні можна майже скрізь. На більш кам'янистому ґрунті сіяти багаторічні трави, на піщаному — вирощувати ягоди. Питання — винятково в рівні ризику та вибраних для роботи культурах. Наприклад, з виноградом, горохом або сочевицею на захід ви вже не підете — їм потрібні інші температурні умови й багато сонця.

Вибираючи поле, дивіться на його розмір, рельєф, структуру ґрунту. Навіть якщо ґрунт гарний, «загляньте» трошки глибше, дізнайтеся, а чи немає під 20 сантиметрами кам'яної основи гранітів? Якщо граніти є, культури з глибокою кореневою системою ви там уже не посадите.

Складаючи план, обов'язково проведіть інвентаризацію контурів полів. Ви маєте розуміти, скільки реально гектарів засаджено вашими культурами. Надалі і план, і факт будуть прив'язані до їхньої кількості.

Менеджмент часто спекулює на цій темі, коли готує звіти: завищує або занижує показники. Коли ж зафіксовано чіткі дані, для цих маніпуляцій місця не залишається. Далі ми ще повернемося до теми диджиталізації в агро.

Забігаючи наперед, зазначу: дані оцифрування полів заносьте до програми. Так ви зможете відстежувати, скільки гектарів засіяв який трактор. Потім програма автоматично вираховуватиме витрату палива, насіння, засобів захисту рослин та інших ресурсів. Зіставляючи ці розрахунки з планом, ви триматимете руку на пульсі свого бізнесу, і витратна частина не вийде з-під контролю.

Ваш план прив'язаний до маркетингового року

Більшість традиційних бізнесів у плануванні спираються на календарний рік, який закінчується груднем і стартує в січні. Агроіндустрія — виняток. Ми прив'язані до маркетингового року. Як зазначалося, він розпочинається в липні й закінчується в червні.

Свій наступний рік у компанії ми плануємо вже в травні. Іноді процес річного планування розпочинаємо наприкінці квітня, якщо про це просять наші постачальники.

Поступово, без поспіху, зважуючи всі факти та прогнози, ви складаєте план. Правильно опрацьований документ дає уявлення про те, як наступного року проходитиме збирання, які виробничі ресурси й у якій кількості вам знадобляться, як оброблятимете ґрунт та ін.

Ви маєте передбачити до дрібниць багато чого, зокрема поєднання процесів. Наприклад, ви готуєтеся до посівної озимих культур, а паралельно збираєте врожай попереднього маркетингового року. Ці нашарування процесів важливо врахувати заздалегідь і підготуватися до них.

Розробляючи річний план, ми часто прописуємо декілька сценаріїв розвитку подій, відповідно до погодних умов і цін на продукцію.

Ось приклад наших сценаріїв у 2020/2021 маркетинговому році:

- 1. Рання весна / Пізня весна.*
- 2. Суха весна / Волога весна.*
- 3. Високі ціни / Низькі ціни.*

Ми прописали всі базові фінансові бюджети під кожен з цих сценаріїв, мінімізувавши ймовірність виникнення сюрпризів та їхніх наслідків для нашої компанії.

Календарний рік — із січня по грудень — не списуємо з рахунків: плануємо, ведемо звітність. Банки переважно працюють з класичними фінансовими звітами. Класичні фінансові звіти прив'язані до класичного календарного року. Є винятки — публічні агрохолдинги на кшталт Кернел, утім їх дуже мало.

Довіряйте, та перевіряйте

Неважливо, ви фінансовий партнер чи «тренер-гравець», глибоко залучений у свій агробізнес, важливо орієнтуватися в предметі — мати хоча б базові знання. Я вже наголошував на цьому й говоритиму знову: в агробізнесі, які б управлінські навички ви не мали, без розуміння виробничих азів просто втратите контроль над ситуацією.

Розповім про кількох своїх знайомих — власників агрокомпаній. Вони невпинно і вперто довіряють своїй, нехай і невеликий, рослинницький бізнес агрономам. Агрономів змінюють стабільно раз на рік. Кожен приходить зі своїм баченням і старанно виправляє «помилки» попередників. Неважко здогадатися: як помилки, так і їх виправлення обходяться інвесторам недешево. Усе це накладається на відсутність чіткого плану, стратегії, бюджету.

Невже хлопці самі собі вороги? Ні, дуже розумні й тямущі люди, яким трохи за 50. «Петре, ми стоимися й не готові вже в це вникати», — пояснюють вони.

Натомість не у віці й утомі річ. Така ситуація не дивина в українських реаліях. Визначивши головного спеціаліста, інвестори делегують йому відповідальність за все. Мовляв, він знає свою справу! Звичайно, знає. І вам не завадило б!

Знання провідного фахівця в рослинницькому бізнесі дуже суб'єктивні. Агроном, який працював у Вінницькій області й потім переїхав до Кривого Рогу, буде неефективним кілька років. Інші умови, інший ґрунт, інший клімат. Він не розуміє, чого тут чекати і як реагувати на відхилення.

Зрозуміти, яким є агроном, нескладно — попросіть у нього докладний план роботи, техкарту. У ній міститиметься модель вашого поля з позначенням конкретних дій на окремих ділянках аж до препаратів, які він планує використовувати.

По-перше, ви переконаєтеся в тому, що він не діє наосліп. По-друге, визначите: змінювати план чи змінювати агронома, якщо щось іде не так.

Диджиталізуйте

Зіставлення плану та факту — не тільки дієвий метод аналізу успіхів або помилок, а й дуже цінний матеріал на майбутнє. Це ваші ходи, ваші шахові партії. Не втрачайте їх — фіксуйте, пов'яжуйте між собою, диджиталізуйте.

В Agricom ми записуємо максимальну кількість даних про наші дії з 2015 року. Довго шукали програмний продукт, у якому можна було б завантажити й пов'язати в логічні ланцюжки історію наших помилок чи перемог. Не тільки щоб не втратити її, а й для того, щоб на її основі створити зручний робочий алгоритм, що став би нашим помічником. Наприклад, він може підказати, який препарат варто використовувати цього року з огляду на

погодні умови, особливості ґрунту й культуру-попередника на цій ділянці.

Кожен рік роботи компанії — це новий величезний масив цінних даних, які не потрібно накопичувати в голові. Однак і втрачати їх не можна. Фіксуйте дані, знайдіть свій ідеальний інструмент, що допоможе максимально розвантажити голову й натомість ефективно використовувати дані.

Я глибоко переконаний: нині агробізнес і диджитал-інструменти йдуть пліч-о-пліч. Активний розвиток аграрних компаній створює необмежені можливості для зростання ІТ-компаній, зокрема стартапів. Вдалі технологічні рішення забезпечують ефективність агробізнесу.

Поділюся нашим досвідом диджиталізації в розрізі агропланування. Один з програмних продуктів, які ми використовуємо, спрямовано на фіксацію прогнозу та факту погоди в ті дні, коли проводимо польові роботи. Розбираючи техкарту, я маю розуміти, якою була погода в конкретний день, коли ми використовували певний препарат, збирали або сіяли ту чи іншу культуру. Найчастіше такий аналіз проводить агроном — їздить полем і записує дані до зрозумілої йому форми. Однак, повторюся, це його суб'єктивні знання та висновки. Він людина і може припуститися помилки. Система, що призначена мінімізувати ймовірність помилки, теж не всесильна і схильна до збоїв. А от тандем фахівця та правильно розробленого програмного продукту — це сила й таємна зброя високотехнологічної, прибуткової, ефективною та сучасною аграрної компанії.

Близько восьми місяців наша компанія використовує програму, яка моніторить рух техніки. Які результати? За цей період у мене відпали заявки на придбання нової техніки. Усім усього стало вистачати. Програма дає змогу відстежувати, наскільки ефективно використовується техніка, скільки часу вона пере-

буває в ремонті, а також вартість ремонту. Щорічно на обслуговування та ремонт техніки ми витрачали близько 30 млн гривень. Цьогоріч за вісім місяців ми не можемо вибрати навіть 15 млн гривень бюджету.

Бізнес переживає три стадії кризи: криза стратегії, криза операційки та криза ліквідності.

Якщо підприємство підійшло до третьої стадії, у 90 % випадків його вже не врятувати. Це підприємство — банкрут, яке бажано по змозі продати за копійки, не доводячи до ситуації, коли за його бенефіціарами почнуть ганятися кредитори.

Що призводить до кризи ліквідності? Фінансова криза, форс-мажори на кшталт пандемії, погодні катаклізми, обвалені ціни тощо. Виправдань може бути скільки завгодно. Тільки все це далеко від справжньої причини.

А справжня причина — у відсутності опрацьованого плану: стратегічного, річного, операційного. У неправильній роботі з планами. Ви не корегували їх, у вас не було сценаріїв, ви не працювали над помилками, ви грали в шахи із заплющеними очима й щиро дивувалися програшу, що повторюється з року в рік.

Сподіваюся, у цьому розділі я зміг переконати вас у тому, що розпочинати бізнес без плану — божевілля. Навіть якщо ви є власником підприємства, яке вже працює, ніколи не пізно зробити декілька кроків назад і попрацювати з планом, упорядкувати свої дії, зафіксувати ту інформацію про вашу попередню діяльність, яку зможете згадати або відновити з розрізнених документів, та об'єднати її в зрозумілу систему.

Фінансовий план: що потрібно знати аграрію про гроші?

Навіщо вам бізнес?

Гроші — мета бізнесу, вони також є засобом. Якщо підприємець не розуміє базових речей, пов'язаних з фінансами компанії, він швидко заплутається в тому, що відбувається, тільки-но бізнес вийде на пристойний рівень розвитку. Крім того, втратить контроль над штатним фінансистом. Знаю чимало історій, коли це сумно закінчувалося.

Як читати баланс? Які гроші краще пускати в справу — свої чи позикові? Навіщо потрібна звітність? Що за звіт EBITDA й чи коректно використовувати цей показник для порівняння компаній? Ці й інші питання розглянемо в главі. Відразу попереджаю: вона більша, ніж інші глави. Що поробиш: фінанси — моя стихія.

В Agricom Group ми щомісяця закриваємо баланс, зводимо план з фактом. Фінансове планування потрібне не генеральному і фінансовому директору — воно потрібне всій команді. До

аналізу плану та факту я намагаюся залучати якнайбільше співробітників компанії. Не ховаю PNL (звіт про прибутки та збитки) від моїх колег. Повторю, гроші — це мета, і гроші — інструмент її досягнення.

Фінпоказники — реперні точки, за якими ми визначаємо, чи в правильному напрямку рухаємося, чи не відхиляємося від курсу. Без розуміння загальної картини команда не може працювати усвідомлено та злагоджено.

За кожною статтею фінансового плану та факту в компанії непогано б закріпити відповідального. Не просто статиста, а менеджера з повноваженнями. Поступово він напрацює свою історію помилок і виросте в компетенціях. Це посилить як компанію загалом, так і роботу з грошима зокрема.

За основу корпоративного фінансового планування взято баланс — документ, розділений на дві колонки: активи та пасиви. Простіше кажучи, пасив відповідає на запитання «Звідки взялися гроші?», актив — «Де ці гроші сьогодні?».

Уявімо, що у вас є своя тисяча доларів, ще тисяча — банківський кредит. Плюс автомобіль вартістю 10 000 доларів. У колонці «пасив» це буде розписано як «11 000 доларів власного капіталу, 1 000 доларів — позикового капіталу».

У статті «активи» це відображено так: «2 000 доларів — гроші на рахунку. 10 000 доларів — основні засоби».

Навіщо середньостатистичному українському фермеру правильно сформований баланс? Щоб, заглядаючи до нього, знати, скільки грошей є для планування роботи на найближчий день, місяць, рік. Це, власне, і є ліквідність, відображена в статті «грошові кошти та їхні еквіваленти».

Ви продали кукурудзу й отримали прибуток. У балансі його буде відображено в пасиві в рядку «нерозподілений прибуток». Яким буде запис в активі, залежить від того, чи віддали

вам ці гроші за фактом. Якщо віддали, отже, вони з'явилися на рахунку. Якщо ні, сума відображається в статті «дебіторська заборгованість».

Баланс складають на певну дату — це знімок ситуації. Колекція таких знімків — цінний матеріал для аналізу та розуміння динаміки.

Ще один фінансовий документ, який нерозривно пов'язаний з балансом, — звіт про прибутки та збитки. Ви розпочинаєте бізнес, робите перші вкладення, що відображаються в початковому балансі. Минає рік роботи, і вам потрібно зрозуміти, що відбувалося протягом цього періоду. Про це вам розповість звіт. У ньому відображено, скільки чого ви виростили, які витрати понесли, які доходи отримали, які податки сплатили. Крім стартового балансу та звіту про прибутки і збитки, має бути третій документ — звіт про рух грошових коштів.

Наприкінці періоду знову складаємо підсумковий баланс. Нічого складного, як бачимо, немає — боятися не треба. Три базових документи однаково важливі як для аграрного бізнесу, так і для будь-якого іншого. Тонкощі їхнього складання мають знати бухгалтер і фінансовий директор. А вам як власнику досить розуміти, які показники мають бути зафіксовані, у якому вигляді та відповідно до якої логіки, — щоб тримати процес під контролем і нічого не оминати.

Джерела фінансування

Які гроші інвестувати в бізнес: свої чи позикові? Вічне питання, єдиної правильної відповіді на яке немає. Все дуже індивідуально. Практика українського (і не тільки) бізнесу свідчить: використання коштів дає змогу зростати швидше і дося-

гати більшого масштабу. Утім, історій гучних падінь, банкрутств і судових розглядів у разі використання такої бізнес-моделі теж чимало.

Якщо у вас є свої гроші, і їх удосталь, щоб на 100 % профінансувати свій бізнес, імовірно, не потрібно брати кредити та впасти в борги. Це нераціонально... на перший погляд. Що могло б виправдати позику за таких умов? Гідна альтернатива.

Банки прихильні до компаній, які розвиваються за власні кошти, — вони створюють враження надійності та порядності. За такими компаніями полюють банкіри, пропонують кредити. І ось ви отримуєте пропозицію взяти кредит під 6 % річних. Чемно (або не дуже) відмовляєте, розуміючи, що найменше в житті хочете потрапити в кабалу.

Аж тут приходять кум і пропонує вам разом з ним вкластися в будівництво будинку. Перспективи дуже привабливі: «10 % на вкладений капітал отримуємо на стадії котловану, 30 % — на стадії введення будинку в експлуатацію».

Проте ви всі свої гроші забронювали під інвестиції в агробізнес, що, як очікується, має забезпечити вам 20 % річних. Більшість підприємців, зокрема фермерів, скріпивши серце, відмовлять куму й самому собі. Пріоритет — надійність і незалежність.

Але фінансисти міркують інакше. У них (тобто в нас) підсвідомо зашито дві робочі настанови: «Яйця мають бути в різних кошиках» і «Гроші мають працювати». Що більше грошей може згенерувати один вкладений долар, то краще. Неважливо: свій це долар чи позиковий.

Що зробить фінансист? Він оцінить: під новий проєкт будівництва будинку банк грошей не дасть, а агробізнесу, який працює, банкіри самі пропонують непогану суму. Отже, виймаємо частину власних грошей з агробізнесу та вкладаємо

в будівництво. Умовний мільйон, якого немає, беремо в банку під 6% річних. А отже, на нашу користь працює вже не один, а два проекти й істотно більше доларів генерують дохід.

Інший приклад. Ви можете виростити свій соняшник, продати його й «сидіти» на цьому чесно та зрозуміло отриманому прибутку. Або ви запускаєте ще один напрям: купуєте соняшник у фермерів і продаєте трейдерам чи переробникам. Проте гроші використовуєте не свої, а, наприклад, передоплату від кінцевого покупця.

До чого я веду? Власний капітал використовувати чи позиковий і в якій пропорції — визначаєте тільки ви. Водночас важливо зважати: гроші мають працювати. Якщо вони не працюють, інфляція їх з'їдає. І це я про долари — про гривню взагалі нема чого й казати.

З досвіду: яким би не був ваш бізнес, настає момент, коли власного капіталу вам уже буде замало. Особисто я намагаюся вести бізнес так, щоб у мене були гроші на рахунку на найближчі кілька тижнів. Активно використовую фінансове планування та відстежую короткий результат: план — факт. Зіставляю результати короткого періоду з річною потребою компанії в грошах. Якщо виникає потреба в кредитуванні, я її не ігнорую — беру кредит. Бувають ситуації, коли дію вкрай ризиковано. Завдяки багаторічному досвіду роботи з фінансами я можу йти на ризик. Ризикувати без досвіду категорично не рекомендую. Будьте готові до потреби в позиках, однак дійте дуже обережно та виважено.

Обережно та виважено

Як швидко у вас закінчатся гроші, залежить від вашої політики і ставлення до витрат. Копійка гривню береже — пам'ятайте про це щоразу, коли вирішуєте щось придбати. Принцип

ощадливості в агробізнесі надзвичайно корисний. Не витрачайте там, де можна обійтися без витрат, скорочуйте витрати там, де це можливо, не роздувайте капекси.

Мій досвід підтверджує: нераціонально купувати техніку в кількості, що потрібна для задоволення 100 % виробничих потреб компанії. Своїми агрегатами досить закрити 60 % потреб, для решти 40 % — орендувати. Амортизація, як і простоювання, з'їдають ваші гроші. Нині на ринку оренди є техніка на будь-який смак і гаманець. Гріх цим не скористатися.

Оренда — з очевидного. Є й інші хитрощі, що допоможуть заощадити. Ми, наприклад, сіємо соняшник сівалками суцільного висіву. Це нетрадиційний підхід. Відповідно до технології для соняшника, як і для кукурудзи, використовуємо висів кожної насінини окремо — сівалка кладе зерна на відстані 20 см один від одного. Найменший збір — і насіння може розподілитися нерівномірно, тобто втратимо купу грошей.

Ми поставили експеримент і порушили технологію. Попередньо вивчили стос наукових дисертацій. Виявилось, що сівалки, які ми використовуємо для сівби пшениці, можна переналаштувати для сівби соняшнику. Перший рік спробували на декількох полях. Отримали чудовий результат, урожайність не постраждала. Наступного сезону запустили процес на всіх полях під соняшником. Що південніше, то вищою є врожайність у разі використання такого підходу, навіть в умовах посухи. Дорогі сівалки в нашому парку не стоять, а виправдовують сотні тисяч інвестованих у них доларів!

Оборотні та необоротні активи

Основні засоби — необоротні активи. До оборотних належать гроші на рахунку, сировина, дебіторська заборгованість,

складські запаси — усе те, завдяки чому працює виробництво. Важливо стежити за чистотою ваших грошових відносин, рахувати оборотність капіталу. Як це робити? Вибираєте декілька дат, дивитесь баланс на ці дати й підсумовуєте. Побачите, що виходить плюс-мінус однакова сума. Ділите на неї свою річну виручку й розумієте, скільки разів за рік обернули гроші, а також — свої це були гроші чи позикові.

Наприклад, в Agricom оборотний капітал дорівнює 5 млн доларів. Виручка компанії становить близько 30 млн доларів, тобто капітал обертається за рік шість разів. Я вважаю, що це ефективно, адже ми говоримо про агробізнес, тобто про тривалий цикл. Рекомендую робити таку вправу: рахувати свій оборотний капітал на початок сезону, порівнювати з показниками попереднього періоду та виручкою.

У чому фішка? Що частіше ви обертаєте свій оборотний капітал, то більше заробляєте. Припустимо, ваш прибуток на угоді становить 3 %. Десять угод за рік — і це вже 30 %. Така ситуація характерна для зернотрейдингу: купив-продав — і так багато разів. Якщо на угоді заробіток 1 %, а ви таких угод за 2 місяці провели 10, то й заробили 10 %. Навіть якщо працюєте з позиковим капіталом під 20 % річних. Банки отримують річні відсотки, а на угодах ви заробляєте чисті відсотки. Часом люди кажуть: я не буду лізти в цю угоду, адже там маленька маржа. Може, й так, однак важливо порахувати, скільки угод ви можете повернути за рік. Якщо 100, то заробіток 100 %. Банку на поточний рік віддасте 20 %, а 80 % залишиться. Усе це магія цифр.

ЕВІТДА

Цікавий звір не українського походження. Називається Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

(прибуток до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань). В Україні показник EBITDA став найбільш популярним у період активного виходу підприємств (переважно агро) на біржу — із середини 2000-х.

Чому? Відповідь треба шукати в його походженні. Родом EBITDA із США, де податок на прибуток дуже різниться від штату до штату. Банкіри мають порівнювати ефективність роботи різних філій компанії, розкиданих штатами. Там більше податків сплатили, там менше, відрізняються норми амортизації. Спритні банкіри довго сушили голову над цим завданням, поки не виявили дуже зручний показник, що дає змогу провести більш-менш справедливе порівняння бізнесів. Цей самий принцип прийнятний і для порівняння компаній, що працюють у різних країнах, а також оцінки вартості бізнесу.

Напевно, читаючи видання на кшталт Forbes, у статтях і поясненнях до рейтингів найбагатших компаній ви бачили формулювання «мультиплікатор X EBITDA: «Агрокомпанії оцінюються за мультиплікатором 5 EBITDA» та ін. Одне слово, зручний, універсальний показник, найбільше популярний у колах банкірів та інвестиційних банкірів.

У реаліях українського агробізнесу з цим показником не все так добре. EBITDA прийнятний для порівняння однотипних бізнесів: заводу із заводом, дистриб'юторської компанії з дистриб'юторською компанією.

Порівнювати одну сільськогосподарську компанію з іншою за цим показником не дуже зручно через те, що різні власники (або їхні бухгалтери) по-різному враховують і списують незавершене виробництво.

Декілька слів про це явище. Пам'ятаємо, що в сільському господарстві тривалий цикл виробництва: щойно прибрали культуру, за нею розпочинається наступний рік. Доходи і витрати

ти розподіляються відповідно. Витрати можна зарахувати до попереднього року або перенести на наступний рік чи наступні декілька років. Наприклад, ви запланували дорогу операцію з підвищення родючості ґрунту. Якщо ці витрати ви запишете до найближчого року роботи з певною культурою, яку сієте на цьому полі, вона відразу стане збитковою.

Отже, цю витрату розбивають на два, а то й на п'ять років. Аргумент: ця інвестиція забезпечує підвищення родючості ґрунту в довгостроковій перспективі.

Інакше кажучи, незавершене виробництво — це своєрідний аналог чорного мішка. Коли ви аналізуєте фінансовий стан аграрного підприємства, перше, про що варто запитати: як саме на цьому підприємстві ведуть облік незавершеного виробництва.

У компанії раз на три місяці ми проводимо обов'язковий захід, присвячений тільки цьому питанню.

Вважаю, тепер стає очевидним, що показники EBITDA двох середньостатистичних українських агрокомпаній не можна порівнювати, за винятком ситуації, коли вони мають приблизно однакову структуру бізнесу та ведуть облік за міжнародними стандартами.

EBITDA — внутрішній показник, на який можна впливати, якщо, наприклад, потрібно показати більш привабливу картину інвесторам.

Розпочинається гра з витратами — вони перебираються з культури на культуру, із сезону в сезон. Чистої води маніпулювання даними, викрити яке можливо, лише якщо дуже глибоко зануритися в питання та досконально його зрозуміти.

Ми декілька разів брали участь у порівнянні нас з іншими компаніями за показником EBITDA і зрозуміли: це те саме, що порівнювати гімнастів зі штангістами.

Залучення інвестицій

Як я вже зазначав, настане момент, коли співвідношення ціни та якості вам буде замало. Ви можете й далі вперто плекати свою фінансову незалежність. Та чи піде це на користь бізнесу? Втративши шанс зробити якісний ривок завдяки фінансовим вливанням, він тупцюватиме на місці, упираючись у стелю ваших фінансових можливостей.

Еволюційний шлях, реінвестування прибутку — теж позиція. Я її дуже поважаю, і бачив чимало вдалих прикладів компаній, власники яких пішли цим шляхом. Однак як фінансист за професією і переконанням я впевнений: гроші мають працювати, і немає нічого поганого в тому, щоб на вас працювали не тільки свої, а й залучені ресурси. Головне — розумний підхід і почуття міри.

Де брати додаткові фінанси для агробізнесу?

Банківський кредит — класика. Для того щоб його взяти, потрібна застава. Якщо ви перебуваєте на старті, цей варіант може не підійти, оскільки довіри до вас у банку буде мало. Будь-яку заставу, яку ви зможете запропонувати, банк наполегливо прагнучиме знецінити.

Другий варіант — фінансування від постачальників продукції. Засоби захисту рослин, насіння, добрива — усе це можна взяти в постачальників наперед, а оплатити після продажу врожаю. Звичайно, вам порахують відсотки, адже для постачальників такі операції є досить ризиковими. Що кращі й триваліші ваші відносини з постачальниками, то нижчими будуть відсотки.

Третій спосіб — узяти гроші в трейдерів. Як це працює? Припустимо, у вас є поле, на якому ви хочете посіяти кукурудзу. Ви звертаєтесь до тих, хто купує кукурудзу, та фіксуєте зобов'язання продати частину кукурудзи наступного врожаю за певною ціною. Грамотною мовою це називається форвардний контакт —

він визначає умови постачання товару в якийсь проміжок часу в майбутньому на чітко визначених умовах. Трейдери можуть вам видати, наприклад, 20 % від обумовленої суми навесні, тільки-но побачать, що ви «посялися». Під це вони, найімовірніше, попросять оформити аграрну розписку — зручний інструмент, який останнім часом став популярним в Україні.

Четвертий шлях — оформити форвардний контракт з аграрним фондом або ДПЗКУ (Державна продовольчо-зернова корпорація України). Це такі самі трейдери, тільки державні. У цій моделі є певні недоліки. Один з них — гривневе фінансування. Попри всю любов до країни ні я, ні ви не можемо назвати гривню стійкою валютою. Приватні трейдери, так чи інакше, прив'язуються до долара. Крім того, робота з державними структурами пов'язана з бюрократією та паперовою тяганиною.

П'ятий варіант — звернутися до інвестиційних банкірів і з їхньою допомогою продати частину свого бізнесу. Є різні інструменти: приватне розміщення (private equity), вихід на біржу (IPO) тощо. Декілька років тому, з 2006 до 2010 року, цей варіант був робочим — українські компанії цікавили зарубіжних інвесторів. Ним скористалися компанії, які є незмінними лідерами в списках найбільших гравців агроринку. Коли і якими будуть нові вікна можливостей, покаже час.

Досвід свідчить: в агробізнесі тільки ледачий не користується позиковим фінансуванням. Ця індустрія, як жодна інша, рясніє варіантами залучення грошей. Я назвав лише деякі з них.

Аудит і звітність

Звітність — річ обов'язкова: як перед державою, так і перед партнерами, інвесторами. Навіть якщо в бізнесі ви єдиний влас-

ник, звітувати перед самим собою дуже важливо. Ви маєте вимірювати бізнес, відстежувати динаміку та виховувати самодисципліну.

Зовнішній аудит фінансової звітності не менш важливий — це умова для формування нормальної фінансової історії. Щоб більше компанія, то менше можливостей перевіряти, що списують економісти й бухгалтери.

У 2014 році ми вирішили: щорічний аудит у нашій компанії — обов'язкова процедура. Для мене як топменеджера важливо зберігати довіру на всіх рівнях компанії — від мідлменеджменту до акціонерів.

Одна з функцій аудиту — дисциплінування фінансової служби. Що кращий аудит ви купуєте, то більш правильні процедури проходить компанія. Це підтвердження угод, підтвердження документів, підтвердження договорів. Усі процедури аудиту побудовано з однією метою — захистити інвестора / інвесторів, щоб він / вони завжди бачили об'єктивну фінансову ситуацію в компанії.

Якщо в топменеджера та в акціонера мета збігається на 100 % (тобто не стоїть завдання обдурити, щось приховати), аудит — ідеальний інструмент для взаємної комунікації.

Ви надаєте аудиторам свій звіт і всі форми, на базі яких його формували. Аудитори це все перевіряють і складають альтернативний звіт: щось підтверджують, з чимось не погоджуються. Поки ви їм не поясните і не доведете цифри, вони їх не приймуть. Аудитор, крім того, має перевірити відносини з третіми особами. Він обов'язково робить незалежні запити, про які ви можете навіть не знати. Сьогодні це вже сприймається нормально, а от років 15 тому в Україні такі процедури шокували — до компанії відразу телефонували постачальники й питали: «А що відбувається, що за листи нам надходять?»

Усі аудиторські звіти підписує топменеджер компанії. Своїм підписом він підтверджує, що інформацію відображено на 100 % прозоро й аудиторам надано всю запитовану документацію.

Аудитом ви говорите світу, що ведете бізнес за певними правилами, і натомість отримуєте преференції в роботі як з банками, так і з іншими фінансовими інституціями. Рано чи пізно ви захочете продати бізнес або залучити інвестора, щоб розвиватися далі. Аудит — перше, що запитують для оцінки стану справ у компанії. Звіт про фінансову діяльність, якщо його не підтверджено аудитом, має якийсь казуїстичний характер. А от аудит дає впевненість.

Підіб'ємо підсумки. Бізнес не прощає кількох типів помилок. Про перший ми вже говорили — це відсутність у власника професійних знань у справі, за яку він узявся. Другий тип помилок пов'язаний з дефіцитом фінансових знань. Не вивчаючи фінансів на базовому рівні, ви вивчите їх на власному досвіді. А це, повірте, дуже дороге навчання.

Фінансова грамотність — доступна наука. Для того щоб опанувати її, не обов'язково йти до університету. Курси, семінари, профільні програми в бізнес-школах — є безліч варіантів. Головне — усвідомлення потреби в здобутті знань. Мета цієї глави — прискорити процес усвідомлення та підігріти ваше прагнення розвиватися. Керівник компанії як мінімум має знати, що таке «форма 1», «форма 2», собівартість, ПДВ, податок на прибуток тощо.

Якщо ви працюєте в бізнесі, отже, ви працюєте з грошима. Ви маєте розуміти теорію вартості грошей у часі та вплив інфляції.

Структура та люди: простіше, менше, але краще!

У класичній агрокомпанії превалує ієрархічна структура. Є керівник вищої ланки та функціональні керівники. Ця модель характерна як для невеликого фермерського господарства, так і для агрохолдингу зі 100 000 га землі в обробленні. Неважливо: компанія лише виробляє сировину чи розвиває перероблення — структура зберігається, додаються один-два управлінських рівні.

До структури великого та середнього агробізнесу входять керівна компанія та периферійні виробничі підрозділи. Окремі юніти рослинницьких підприємств називають аграрними кластерами. Це організаційно-правові одиниці зі своєю системою управління, обліку, звітності. У середньому розмір одного кластера — 10 000 га. Така модель виправдана, адже кожен регіон має свої особливості, як клімату, так і ґрунту. Ми вже говорили про те, чому важливі стабільні відносини з агрономом, який має багатий досвід у конкретному регіоні з конкретними культурами.

Агроном — одна з провідних фігур у межах кластера й одна з найцінніших.

Золоте правило управління, актуальне не тільки для агро, а й для будь-якого іншого бізнесу: підтягувати до компанії та залишати в ній треба найкращих. Що менше людей, то простіше керувати. Був час, коли в нашій компанії працювало 600 осіб. Наразі — 400 осіб, безпосередньо в агровиробництві (28 000 га землі) — 250 осіб.

Найкращі — це фахівці вузької спрямованості, які до дрібниць знають свою ділянку роботи. Завдяки рівню їхніх знань і досвіду вдається значно збільшити ККД, знизити ризик виникнення помилок. Приклад такого співробітника в рослинницькій компанії — агроном, який спеціалізується на хімії. Він знає властивості безлічі препаратів, може ідеально розрахувати пропорцію, змішати препарати, відстежує новинки. Інший приклад — вузькі фахівці з окремих культур, які знають «усе про ріпак» або «усе про кукурудзу».

Ми багато говоримо про тенденції. Як зміни, що окреслилися сьогодні, перетворюють структуру агрокомпаній? Можу припустити, що одна з головних змін стосуватиметься чисельності персоналу. Нещодавно вважали нормальним, коли на підприємстві із земельним банком 3 000–5 000 га працювала своя інженерна служба, парк техніки мав десятки одиниць тракторів і комбайнів. Це поступово відходить у минуле. Дедалі більше компаній користується послугами аутсорсингу — залучаючи як техніку, так і персонал, що її обслуговує.

Тут розповім про цікавий тренд родом із США, який останнім часом набирає обертів в Україні. Професіонали високого рівня в агро, як і в будь-якій іншій сфері, на вагу золота. Вони в дефіциті, і вони дорогі. Фермери США вже давно не полюють на вузьких фахівців з хімії, культур чи технологій. Вони замов-

ляють ці послуги на аутсорс, і отримують сервіс найвищого рівня. У кожній насінневій компанії або в компанії, яка випускає засоби захисту рослин, працюють чудові консультанти.

Разом з продукцією для рослинництва фермер отримує якісний супровід у її ефективному використанні. Він може не знати й десятої частини препаратів, не до кінця розбиратись у фазах росту культури. Приїжджає фахівець, проводить аналіз ґрунту, розраховує техкарту. Завдання фермера — вчасно зробити все так, як йому написали. Якщо щось не вдається, він телефонує фахівцеві. Той приїжджає, як швидка допомога, і допомагає вирішити проблему.

Останнім часом така пропозиція формується і в Україні. Рекомендую скористатися можливістю. Це зручно, ми самі часто звертаємося до консалтингу, який пропонують компанії — постачальники насіння. Чому ні? Наприклад, ви думали, що 7 тонн пшениці з гектара на вашому полі — межа. А виявиться, що врожайність можна підвищити до 9 тонн. Навіщо відмовлятися від цього? Адже, з одного боку, ви економите бюджет, не наймаючи в штат дорогого фахівця, а з іншого — збільшуєте прибуток завдяки реалізації прихованих можливостей, на які вам указали консультанти.

Як ви вже, ймовірно, зрозуміли, у питаннях організаційної структури, управління людьми та процесами я — адепт есенціалізму. Цей принцип добре описано в однойменній книзі Грега Маккеона «Есенціалізм — шлях до простоти», яку я настійно рекомендую прочитати кожному. Суть цього принципу — у трьох словах: менше, але краще.

Один із прикладів того, як це працює на практиці, — збирання врожаю в Agricom. Що відбувається під час збиральної кампанії на звичайному українському агропідприємстві? Цілодобова робота на знос. Техніка в полі — 24 години, люди працюють добу, потім 5 годин сплять і знову заходять на добу. Це

неефективно, але так «склалось історично». Ми порахували, що такий надрив нікому не йде на користь, і бізнесу також. Припустимо, як слід натиснувши, я можу прибрати і 200 га, але моя сушка за раз може прийняти й посушити зерно зі 100 га. Тобто який сенс мені перевантажувати техніку та вимотувати людей, якщо це старання тільки зашкодить процесу й додасть проблем в іншому місці?

Уже два роки як ми перейшли винятково на денне прибирання. Жодної цілодобової роботи. Люди працюють 12 годин, а потім 12 годин відпочивають. У нас не виникає розриву технології та процесу. Бізнес тільки виграв від встановлення денного режиму.

Ще одна фішка, якою хочу поділитися, — щодо оптимізації витрат на персонал. Особливість агробізнесу — у сезонності. Тобто тримати в штаті людей, задіяних у польових роботах, протягом усього року — у край не вигідно. Є модель, апробована багатьма українськими агрокомпаніями: частину персоналу де-юре (але не де-факто) звільняють з компанії. Люди на декілька місяців стають на біржу зайнятості, отримують 70 % свого окладу, їм виплачують відпускні. У цій ситуації виграють компанії, які платять великі офіційні зарплати. У лютому, з початком посівної, цих співробітників знімають з біржі та повертають на роботу до компанії. Якщо законодавство не зміниться, рекомендую використовувати цей прийом.

Торік ми відправили на біржу приблизно 10 % персоналу — доскорочувалися до того, що на цьому етапі майже всі співробітники в нас задіяні в тих чи інших роботах. Узимку 2020/2021 року взагалі нікого не звільняли. Було тепло, а тому роботи вистачало для всіх.

Чи є ризик втратити фахівців, щороку відпускаючи їх? Безумовно. На такий крок можна йти з людиною, в якій ви впевнені,

яка є лояльною до компанії. З іншого боку, чи варто триматися за тих, хто нелояльний? Однозначної відповіді немає.

Дефіцит кадрів на агроринку не міф. А в набагато більшому дефіциті — люди, готові навчатися та вдосконалювати навички. У них хочеться інвестувати час і знання. І їх справді страшно втратити.

Наймаючи людей до компанії, я не орієнтуюся на вік. Для мене набагато важливішою є здатність до навчання й адаптації до реальності, що постійно змінюється. У сучасному світі заскнілість поглядів — найгірший ворог і співробітника, і компанії, у якій він працює. Часом набагато ефективніше працювати з учорашнім студентом, який вбирає нове, як губка, ніж з 50-річним досвідченим, проте надто негнучким фахівцем.

Головному агроному одного з кластерів нашої компанії 24 роки. Він навчається, пише дисертацію, і це не заважає, а, навпаки, допомагає роботі. Раніше цю посаду обіймав дорослий досвідчений чоловік за 50. Я не дисконтує цього фахівця — він дуже підкований у питаннях агрономії. Проте з ним було непросто. Упевненість у тому, що він усе знає, небажання сприймати й опанувати нове врешті призвели до нашого розставання.

Робота з молоддю теж має певні ризики. Потрібно розуміти, що, запрошуючи молодого фахівця, ви отримуєте пластилін, а не готову виліплєну фігуру. Технології не стоять на місці, день у день свою ефективність доводять нові підходи. На жаль, наша система освіти дуже відстала від потяга. Молодь виходить з вишів абсолютно не підготовленою до роботи в реальному бізнесі. Навчання починається з приходу до компанії, і було б добре, якби в компанії заздалегідь це усвідомлювали. Якщо ви знайшли талановитого випускника з жагою до знань і здоровими амбіціями, вітаю — найскладніше позаду. Тепер залишається набратися терпіння і вкласти в новачка. Ця інвестиція часу та грошей окупиться сторицею, навіть не сумнівайтеся.

Якими б не були ваша структура та підхід до роботи з персоналом, головне правило для управлінця — бути порядним і справедливим щодо людей, які працюють у компанії. Чесно оплачувати їхню роботу, не обдурювати, самостійно не провокувати недобрі справи. Це стосується як відносин з топменеджментом, так і взаємодії з польовими робітниками. Про що я кажу? Ви можете знайти в Україні агрокомпанію, де немає фінансового директора, однак не знайдете таку, де б не було служби безпеки. Такими є наші реалії. Крадіжки в агробізнесі на всіх рівнях зашкалюють, і часом ефективна робота служби безпеки відчутніше впливає на економіку підприємства, ніж фінансова служба. Це дуже складно пояснити іноземним інвесторам. У них у голові не вкладається, що людина, яка заробляє гарні гроші на стабільній роботі, може зливати пальне з трактора або красти добрива й ЗЗР, не кажучи вже про махінації з грошима в керівній компанії, де рівень офіційних зарплат дає змогу топменеджерам купити Tesla чи Toyota Land Cruiser.

Особливості ментальності та безкарність часто в комплексі з безконтрольністю, на жаль, породжують такі речі, і їх не викоринити. Утім, повторю, дії керівника не мають погіршувати й провокувати це. Чесність, відкритість, справедливість щодо команди — фундамент. Якщо він досить міцний, на ньому не складно побудувати гарну будівлю.

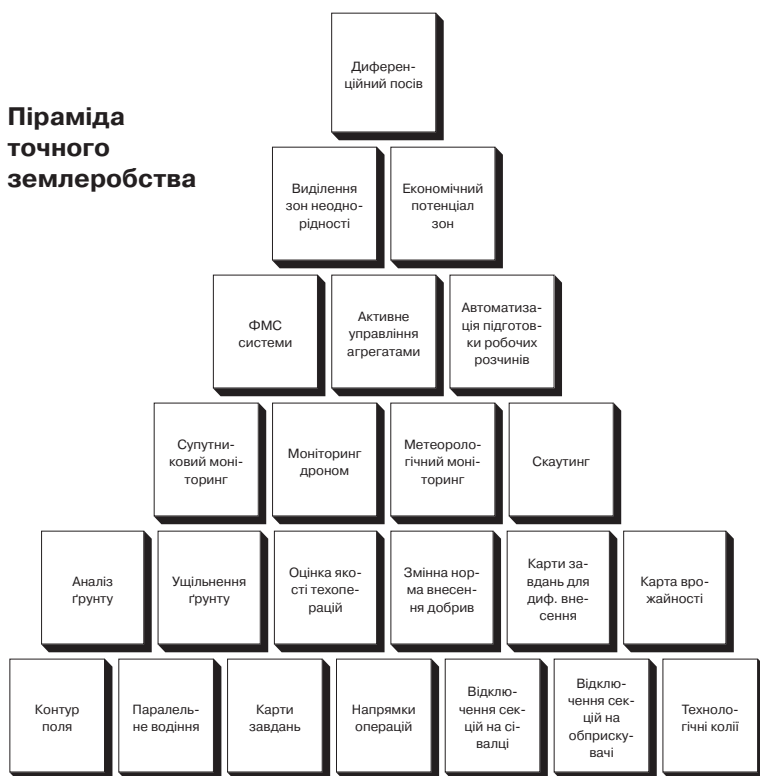
Можливо, у цій главі ви очікували знайти детальний опис типів управлінських моделей, приклади штатного розпису та посадових інструкцій для працівників. Аж ні. Мета цієї книги — дати загальне уявлення про будову і внутрішню кухню агробізнесу. У цій главі я намагався розкрити деякі принципи та хитрощі з практики, які допоможуть читачеві набити менше ґуль й отримати більше за менші терміни.

Точне землеробство — вінець ефективного менеджменту в агробізнесі

Чому цій темі присвячено окрему главу й розміщено її саме тут — у блоці про менеджмент, а не приєднано до глави про рослинництво чи диджиталізацію? Таке запитання, напевно, виникло наразі в читача. Відповідь проста: це окрема тема, до того ж управлінська, така, як і тема управління фінансами або людьми в агробізнесі. І це не складова цифрового сільського господарства. Точне землеробство та диджитал в агро пов'язані між собою, однак не тотожні.

З ким із колег не спілкуюся, усі знають, що таке точне землеробство, і майже всі його застосовують у своєму бізнесі. Чи так це? І так і ні. Хтось не до кінця розуміє, у чому полягає цей підхід до ведення рослинницького бізнесу. Хтось лише частково впроваджує його в себе на підприємстві. Для того щоб визначити, чи застосовуєте ви насправді елементи точного землеробства і як саме (якщо ви це робите), пропоную проаналізувати піраміду точного землеробства.

Піраміда точного землеробства



І поки досвідчені агроменеджери оцінюють рівень управління точного землеробства на своїх полях, колегам-початківцям пропоную глибоше зануритися в тему.

Точне землеробство — це систематична робота зі збільшення фінансової та виробничої ефективності гектара вашого поля через більш точні витрати добрив, хімії, насіння й отримання кращого результату завдяки застосуванню нових технологій. Хочу наголосити — гектара, тобто ділянки землі, яку можна конкретно виміряти. У США, наприклад, працюють з акрами. Акр — це пів гектара.

Що містить у собі точне землеробство? Насамперед різнобічний аналіз ґрунту, зокрема вимірювання рівня вмісту в ньому фосфору, калію, Ph, температури ґрунту тощо.

Ґрунт — визначальна ланка в рослинницькому бізнесі. Від його якості й особливостей багато що залежить. Не надаючи цьому значення, ви свідомо урізаєте свою врожайність. Діяти за принципом: «Я так сію, бо мої діди так сіяли» або «У книжці написано: додати 200 кг селітри» — у край недалекоглядний підхід.

Іноді в профільних групах у Facebook читаю: «Хлопці, я вкинув 300 кг селітри, а з пшеницею моєю щось не те...» У відповідь такому герою пишуть: «Ти б краще гроші з користю витратив. Треба було спочатку розібратися, куди ти кидаєш».

Не буває полів з однаковою структурою. У нас в Agricom 645 полів, і їхня структура відрізняється за багатьма показниками. Є поля, у межах яких трапляється і два, і три типи ґрунтів. Щоб максимально розкрити потенціал кожного з них, потрібно працювати цілеспрямовано з кожним, орієнтуючись не на загальні, а на точні цифри, вносячи точні дози того чи іншого препарату. Власне, звідси й назва технології — «точне землеробство».

Що потрібно зробити для того, щоб упровадити в себе точне землеробство?

- 1. Провести / замовити аналіз ґрунту.*
- 2. Придбати / налаштувати спеціальне обладнання, що безпосередньо виконуватиме завдання — точно розподіляти препарати, точно сіяти.*
- 3. Придбати програму для накопичення, аналізу даних і виставлення завдань обладнанню на підставі результатів цього аналізу.*

Якщо ви вирішили взятися за точне землеробство, то абсолютно всі операції в полі маєте виконувати відповідно до

цього принципу. Наприклад, обробляєте ґрунт, в одних місцях виявляєте ущільнення, в інших — ні. Логічно, що розпушування потрібно зробити вибірково, там, де це потрібно, і на належну глибину. Все це позначиться на витраті палива та часу, вартості робіт і ступені зносу обладнання.

Наступний етап робіт: внесення добрив. Ціни на них зростають, газ (одна з головних складових у собівартості добрив) оновлює нові цінові піки. Якщо є можливість оптимізувати витрати добрив, нею не можна нехтувати. Вносити треба таку кількість добрива, яка потрібна землі, щоб вона дала результат. Якщо, наприклад, під час аналізу на якійсь із ділянок виявлено дефіцит азоту, то саме на цій ділянці його треба вносити більше. Диференційоване внесення добрив економічно виправдане. Це вже незаперечний факт.

Багато управлінців в агро усвідомлюють переваги точного землеробства, однак не всі впроваджують цю технологію. Чому? Відлякує ціна. У середньому комплексний аналіз ґрунту коштує 40 доларів за гектар.

Інша річ, що відбиваються витрати за один рік. Розуміння цього потребує досвіду, а його мають не всі. Часто інвестиції в точне землеробство блокують акціонери, якщо вони не беруть безпосередньої участі в управлінні бізнесом. І топменеджменту доводиться миритися з табу на багатомільйонні, нехай і виправдані, витрати.

Така українська ментальність: прагнути витратити менше, а заробляти більше, бажано — у максимально короткі терміни. Цей підхід обрубав крила не одній перспективній компанії, зокрема в агросекторі, де зосереджено безліч можливостей. Та часом для того, щоб ними скористатися й максимально розкрити потенціал бізнесу, потрібно як слід натиснути в ресурсах, зокрема фінансових. І запастися терпінням.

У нашій компанії до сьогодні з більш ніж 28 000 га непереві- реними залишилося тільки 4 000 га. Найближчим часом плану- ємо закрити і їх. І далі кожні три-п'ять років повторювати про- цедуру аналізу ґрунту — вибірково, окремі ділянки на окремих полях, бо вже маємо інформацію щодо однорідності чи неод- рідності наших полів. У кожного своя стратегія, заснована, зо- крема, на особистому досвіді. Мій досвід у точному землероб- стві успішний — я бачу переваги, результати поліпшуються, є економія і зростають доходи.

Отже, ми інвестували в аналіз ґрунту. Наступний етап — придбання або переналаштування обладнання для проведен- ня робіт за принципами точного землеробства. Якщо, напри- клад, ви плануєте вносити диференційовано добрива, у вас мають бути відповідні розкидачі. Якщо завдання — сіяти за різними нормами на різних ділянках поля, вам треба попов- нити парк техніки сівалками, які можуть одночасно сіяти різ- ними дозами. Для створення та контролю карти врожайності вам потрібні комбайни з датчиками врожаю. Крім того, знадо- бляться обприскувачі з можливістю диференційованого вне- сення засобів захисту рослин.

Ще декілька цифр. У нашому випадку переналаштування шестирядної сівалки для виконання завдань точного земле- робства коштувало 80 000 доларів. Ми модернізували її, об- ладнали системами точного висіву. Ця сівалка обслуговує 2 000 га. На цьому ж масиві я маю попередньо провести аналіз ґрунту. У нас виходить це зробити за ціною 20 доларів за гек- тар. Ще близько 40 000 доларів коштує розкидач. Отже, упро- вадження елементів точного землеробства на 2 000 га кошту- вало компанії 160 000 доларів. Якщо у вас немає моніторів для роботи системи навігації, точного сигналу, програми — усе це окремі інвестиції. Ще плюс 30–50 % до зазначеної суми.

Якщо у вас немає програми, у якій акумулюються й обробляються дані та яка, відповідно, формулює завдання для обладнання, усі названі вище витрати й зусилля марні. Що це за програми, як вони працюють і скільки коштують? Детальніше цю тему ми розкриємо в наступній главі, присвяченій диджиталізації в агробізнесі.

Тепер відповідь на головне запитання: навіщо все? Як окупаються інвестиції? Фінансову вигоду в такому разі формують дві складові: економія та збільшення доходу.

Що ми економимо на 2 000 га? Візьмемо як приклад кукурудзу. У нас в Agricom завдяки впровадженню елементів точного землеробства вдається скоротити витрати насіння на 7 % (у разі традиційного землеробства засіяти 1 га кукурудзи коштує 140–150 доларів).

Перехід на точне землеробство — це праця, витратна й не проста. Якщо розмір вашого земельного банку коливається в межах 10 000–40 000 га, упровадження точного землеробства на всіх полях забере у вас від двох до п'яти років системної роботи.

Людський фактор у реалізації таких масштабних проєктів відіграє головну роль. Ви можете зробити кращий аналіз ґрунту, впровадити передову систему аналізу та контролю, придбати найдорожче й інноваційне обладнання. Проте все це полетить псові під хвіст, якщо ваші люди не навчені основам і принципам нової технології, а також не усвідомлюють всієї відповідальності, що покладена на них, і ціну помилки. Як і всюди, в агровиробництві безвідповідальність породжується й заохочується безкарністю. Дуже часто небажання навчатися або халатність з боку виконавців призводять до збитків або недоотримання компанією доходів, що вимірюються тисячами, а інколи — мільйонами доларів. Я глибоко переконаний, що за всієї лояльності до кадрів

(навіть в умовах дефіциту професіоналів на ринку праці в українському АПК) потрібно застосовувати відчутні заходи стягнення: догани, пониження на посаді, штрафи та звільнення, іноді — з вовчим квитком. Духу та ментальності радянського колгоспу не місце в компанії, яка будує свій бізнес в умовах і за законами капіталізму.

Однак перед тим, як вимагати від працівників бездоганного виконання інструкцій з усією відповідальністю й усвідомленістю, керівник зобов'язаний організувати для них якісне навчання, передати чіткі інструкції й дати термін для засвоєння нових правил і алгоритмів.

Запровадження точного землеробства в Agricom — масштабний багаторічний проект. Реалізацію таких проектів не делегуєш на 100 % менеджменту. Вони мають перебувати під пильним контролем топа, адже потребують участі — часу, знань, ідей, відповідальності за рішення на мільйони доларів інвестицій.

Для мене сьогодні та перманентно вже кілька років — це одне з основних стратегічних завдань. Поряд з посиленням диджитальної складової нашого бізнесу. І на цій ноті запрошуюю вас до наступної глави, де поговоримо про диджиталізацію.

Диджиталізація в агро: назад дороги немає!

Час від часу чую від колег доволі дивну фразу: мовляв, у нас поки руки не дійшли до диджиталізації. Або іншу, в тому самому дусі: «Мені потрібно працювати, а диджиталом нехай діти бавляться». Щоразу дивуюся, як дорослі люди, що змогли побудувати успішний прибутковий бізнес, досі мислять такими категоріями.

Уміти вирішувати найскладніші бізнес-питання в досить непростих економічних умовах і водночас не бачити очевидного: диджитал — це не примха чи данина моді, а повсякденна робоча реальність. Ми йшли до неї доволі довго, і вже прийшли — назад дороги немає.

То що ж таке диджитал, і чому керівникові підприємства ніяк не можна обійти цю тему? Диджитал — усе те, що працює за допомогою запрограмованих алгоритмів.

«Краще я зранку вийду в поле та проконтролюю, як працює нова техніка», — відповів мені якось знайомий аграрій, коли я порадив йому краще розібратися в цьому питанні.

Припустимо, рано-вранці вийде він у поле, і що проконтролює? За якими параметрами він зможе оцінити якість роботи нової техніки? Чи досконало він знає її потенціал? Світ не стоїть на місці, інтернет речей розвивається. Серйозний аграрій, якому «не до диджитала», може навіть не підозрювати про унікальні можливості нових навігаторів і датчиків, якими оснащено його техніку. Зауважу: дуже дорого! Сьогодні з конвеєра вже не сходить техніка без інтернету речей усередині. І це треба брати до уваги.

Знаєте, що відбувається з тими, хто на це не зважає? Вони втрачають гроші. Наприклад, придбали ви трактор із вбудованою навігацією, завдяки чому можна керувати з точністю до одного сантиметра. А проте й досі під час сівби відкидаєте мітку за старою радянською технологією, що дуже негативно позначається на врожайності.

Буває, придбав аграрій комбайн, у якому встановлено датчики для зчитування врожайності під час жнив. Така інформація — надзвичайно цінний матеріал, який треба зберегти, систематизувати та використовувати для подальшого аналізу й корекції дій у майбутньому. Однак для того, щоб скористатися можливістю (за яку ви сплатили багато тисяч доларів), потрібно хоча б розуміти ступінь диджиталізації придбаної вами техніки.

Усі ці «примочки» створено для того, щоб допомагати вам заробляти гроші. Кожна з них здатна додавати 3–4 % до вашої актуальної рентабельності. І от ви проігнорували п'ять із них, втратили можливість збільшити свої показники на 15–20 %. Жодної філософії — проста математика.

Ніхто не примушує вас — власника чи топменеджера аграрного підприємства — ставати професійним «айтішником» і заглиблюватися в деталі. Йдеться зовсім про інше. Будучи керівником та керуючи процесами, ви не можете ігнорувати реальність, якою

став для бізнесу диджитал. Ви елементарно не зможете проконтролювати роботу ваших підлеглих, які взаємодіють з тими чи іншими алгоритмами, не знатимете, наскільки якісно вони використовують ці алгоритми на благо вашого бізнесу. Розуміючи, яка технологія приносить гроші компанії, ви зможете дійти рішення про її масштабування.

Наведу показовий приклад зі своєї практики. Є програми, що допомагають вести точний облік землі. Беремо 1 000 га, «проганяємо» через програму й отримуємо щонайменше десять важливих параметрів. Серед них така інформація: хто володіє ділянками, як підписано договори оренди, яка середня врожайність на цих ділянках тощо. І ось у процесі аналізу бачимо, що 5 % земельного банку компанії — непотріб: лісосмуги, болота. За ці землі впродовж кількох років ви сплачували оренду.

У 2020 році ми, наприклад, дізналися, що досить довго конкуренти обробляли наше поле. Визначивши проблему, я швидко поклав їй край — до компанії повернулося 1 400 га землі, а потім ще 700 га. Наші інвестиції в цю програму вже окупили себе на десять років наперед.

В одній із робочих поїздок до США я познайомився з успішним фермером з Мічигану. Тоді, у 2016-му, ціни на кукурудзу стрімко падали, і знайти місцевого аграрія, у якого б справи йшли вгору, було нелегко.

«Мій» фермер почувався впевнено. Свій успіх він пов'язував з високим рівнем диджиталізації всіх процесів його компанії. «Технології — це передусім швидкість, — пояснював мені він. — У нас усе жорстко: якщо ти не в топ-20 найуспішніших виробників, ринок тебе знищує. Моє завдання — бігти вперед, щоб не опинитися не те, що позаду, а навіть посередині». Швидкість, тобто диджитальна складова, мала визначальну роль у бізнесі цього фермера.

У своїй книзі «Бізнес зі швидкістю думки» Білл Гейтс не радить плутати диджиталізацію процесів із чарівною таблеткою. Вона не збільшить миттєво прибутковість бізнесу, однак дасть змогу прискорити реакції. Усі реакції та всі рішення в будь-якому разі йдуть від людини, як і помилки. Диджитал — інструмент, що допомагає зафіксувати алгоритм дій і проаналізувати помилки, щоб оминати їх надалі. Інвестуючи в нові програми й автоматизацію, ви не збільшите гарантовано свої прибутки — цього вам ніхто не обіцяє. Проте ви значно підвищите свою конкурентоздатність, станете більш швидкими й адаптивними.

З чого розпочати свій шлях до диджиталізації? Хоча б поверхово розібратися в тому, яку цифрову складову має кожний бізнес-процес вашої компанії, та проаналізувати її ефективність для економіки підприємства. Наступний етап — вирішити, що б ви хотіли змінити, додати, вдосконалити. Тут є дві стратегії.

Перша. Підгледіти в колег, розпитати про їхній досвід. Утім пам'ятаймо: беручи когось за приклад, можна максимум провратися до золотой середини. Щоб опинитися попереду, треба прокладати власний шлях.

Друга. Власний шлях розпочинається з індивідуального запити. Сформувати його не так складно: іти потрібно від мети. А чи є важливіша та приємніша робота для керівника, ніж формування та конкретизація бізнес-мети?!

Скажімо, у вас є запит: мені потрібна програма, що забезпечить точний посів, аналіз ґрунту та зонування. На цьому етапі не потрібно кликати «айтішника» чи винаймати підрядника. Досить просто скласти список того, чого б ви хотіли, та приблизний список програм (технологій), що могли б ці бажання задовольнити.

Коли у вашому списку вже є 8–10 пунктів, можна кликати диджитал-спеціаліста або зустрітися з продавцем програмних продуктів. Наголошую: робити це треба лише тоді, коли у вас

сформовано конкретний запит. Клієнти на кшталт «хочу чогось — не знаю чого» — найулюбленіша категорія хапких на руку розробників. Якщо ви не в темі або хоча б не маєте конкретного запиту, вам легко «впарити» непотріб за космічною ціною.

Щоб технологія показала реальний результат, потрібен час. Цей час мине, результату ви не побачите, проте й постачальникові технології претензію не висунете, адже «немає чіткого запиту — немає відчутного результату».

Ідемо далі. Технології самі собою не працюють — за результат (досі) відповідають люди. Саме тому наступний крок — закріпити за кожним програмним продуктом спеціаліста. Вивчивши принцип роботи технології, він має надати вам план її впровадження та спрогнозувати результати використання в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Далі — регулярно звітувати, фіксувати факт, порівнювати його з планом та аналізувати причини розбіжностей між цими показниками.

Та й це ще не все. Усі програмні продукти мають бути пов'язані між собою й інтегровані в одну глобальну диджитальну архітектуру вашої компанії. Кожен менеджер, відповідальний за окремий напрям, має розуміти картину загалом та рівень свого впливу на загальний результат.

Де «живе» ця програма? На сервері, краще — у хмарі. Не рекомендую користуватися класичними фізичними серверами. Залізо — учорашній день. Працювати з хмарними сховищами набагато зручніше та безпечніше. До того ж вони дають змогу вибудовувати будь-яку диджитальну архітектуру, яка буде якісно захищена. У нашій компанії вся інформація зберігається на хмарному сервері, який обслуговує один «айтішник». До речі, більшу частину робочого часу він проводить у горах — полюбляє походи. У мене до нього дві вимоги: щоб поряд з ним був інтернет і все працювало «як годинник».

Мені подобається висловлювання: розвиток бізнесу обмежується рівнем розвитку його керівника. Це абсолютна правда, й особисто для мене — ефективний драйвер у житті та роботі. Вивчати нові технології та розуміти можливості, які їхнє впровадження відкриває перед бізнесом, — мабуть, одна з основних навичок для сучасного керівника агробізнесу.

Навряд чи можна знайти переконливіші аргументи, ніж конкретні показники фінансової вигоди, отриманої завдяки технологіям. Наведу декілька цифр із практики нашої компанії. Посіявши насіння в зонах із різною нормою посіву та різною кількістю добрив, ми витратили на 8 % менше грошей, ніж до використання цієї технології. У середньому економія становить 15 доларів на гектар. Дані інтегрували в програму, що дає змогу зберегти та проаналізувати історію подій. Ці дані — запорука подальшого підвищення фінансової ефективності бізнесу.

Тепер пропоную докладніше розглянути деякі диджитальні продукти, що використовують як на виробництві, так і в процесі управління.

Розділимо програми на декілька складових. Так буде легше. Є програми, призначені для агрономії. Їх поділяють на програми для точного землеробства: управління обладнанням, програми, що взаємодіють з датчиками сівалок, зчитують звіди інформацію для подальшого оброблення. На ринку вже сформувалася непогана пропозиція, яку можна об'єднати поняттям Farm Management System (система управління агровиробництвом).

Серед локальних програм можна назвати Hill View, або ж One Soil, програми Skok Agro, за допомогою яких завантажують інформацію з аналізу ґрунту. Популярними серед українських аграріїв є американська SMS, або ж Cropio.

Програми, що безпосередньо взаємодіють з виробничим обладнанням, — Trimble Navigation, Raven, AgroLeader. Вони

визначають GPS-локацію та з'єднуються з трекерами й датчиками в системі, наприклад Wialon.

Земельний банк — основа рослинницької бізнесу. Правильне управління ним є дуже важливим. На ринку є вже досить багато різних програм із таким функціоналом, серед них й автоматизовані.

Я б розділив програми на два види. Перший — програми, що мають у своєму складі функції обліку й управління, а також планування. Другий — програми, які просто формують гнучкий Ad hoc запит і використовують відкриті дані. Багато програм активно використовують open data, наприклад Vkursi Zemli.

Є ще додаткові програми, які виконують облік: SoftFarm, AgriChain, ProZemli тощо. Якщо вивчити інтернет, то набереться понад два десятки програм, що можуть бути корисні для аграріїв.

Якщо у вас більш ніж 5 000 га, ефективно тримати в голові, на папері чи навіть в Excel усі основні дані просто неможливо: пайовики, кордони, характеристики полів і багато іншого.

Фармменеджмент також використовує програми для комерції, для організації тендерів, закупівель, супроводу договорів, це теж рішення багатьох комерційних функцій.

Крім вузьких, характерних тільки для агробізнесу завдань, є загальні управлінські функції, властиві для будь-якого бізнесу, незалежно від його спеціалізації.

Колись я працював у компанії «Техноніколь». У них 40 заводів, понад 30 000 працівників, 15 % частки світового ринку бітумної черепиці. Я керував українським торговим домом. І що побачив: для успішного функціонування та розвитку такої «машини» вони вже давно використовують набір програмного обладнання SharePoint, або в народі «Шара». Через вебпортал можна було знайти всі регламенти, документи, деякі комуніка-

ції. Доступ до нього мали тільки співробітники компанії. У ньому не можна було вести проєкти, це було офлайн-середовище для обміну інформацією. Комунікацію здійснювали через електронну пошту. І вже тоді, на початку 2000-х, великі компанії зрозуміли, що людей треба об'єднувати в інформаційному просторі, потрібно робити доступними регламенти, інформувати про зміни в компанії, розкривати організаційну структуру. Хотілося чогось більшого, утім через обмеженість технологій не було змоги додати функціонал.

Друга еволюційна система, яку я побачив 2013 року, — це «Бітрікс24». Вона вже тоді була на голову вищою за функціоналом, ніж SharePoint. «Бітрікс» пропонував автоматизувати бізнес-процеси, заводити свої алгоритми, були чати, підтримка проєктного менеджменту, календар — весь набір менеджера, щоб він міг ставити завдання, відстежувати їхнє виконання та комунікувати. Адже менеджмент — це про комунікацію.

Уважаю, будь-який менеджер має знайти свій аналог такої системи, у якій компанії зручно жити та працювати.

Ми вибрали «Бітрікс», досить швидко його опанували й уже вісім років успішно використовуємо. Знаємо цю програму досконально. Робота з нею дає змогу менеджеру працювати «віддалено» без шкоди для робочого процесу. Саме тому під час локдауну 2020 та 2021 років нас не вибило з колії.

Запроваджуючи будь-які технології, важливо розуміти, чи заробляєте ви на цьому гроші, чи економите. Якого ефекту прагнете досягти? Якщо немає чіткої відповіді на запитання — не запроваджуйте.

У середньому на повноцінне впровадження однієї технології потрібно від трьох до восьми місяців, залежно від технології. Програма, яку впроваджують роками, — це вже не програма, це «синдром незавершеного ремонту».

В Агріком ми вже рік використовуємо програму, яка, на мою думку, є на сьогодні найпередовішою FMS в Україні.

ДОВІДКА

AgroTop — комплексна експертно-аналітична система управління агробізнесом. Це безпечний, швидкий, доступний будь-якому сільгоспвиробнику інструмент, який не потребує витрат на впровадження і має зрозумілий інтерфейс.

Одним з основних способів ефективної конкуренції є підвищення економічного виробництва сільськогосподарських культур, ціна на які на світових ринках упродовж останніх років стає дедалі нижчою. Саме тому передові представники агробізнесу не шкодують інвестицій на новітні технології, які дають змогу мінімізувати використання ЗЗР та добрив, отримувати чіткіші прогнози на підставі обробки накопичених даних, а також керуватися новим трендом — ставати екологічнішими.

З підвищенням доступності технологій точної обробки ґрунту, внесення ЗЗР, нових сервісів супутникових знімків, високоєфективних дронів тощо попит на системи управління агровиробництвом стрімко зростає. Сучасні продукти дають змогу ефективно планувати виробництво завдяки цифровим технологічним мапам полів та культур, плануванню сівозмін, аналізу проб ґрунтів, скаутингу посівів та широким можливостям аналітики даних.

Система AgroTop дає змогу відстежувати й контролювати всі аспекти вирощування сільськогосподарських культур на одній сторінці — панелі інструментів. Ключові індикатори згруповано в зручні інформативні віджети, керовані системою фільтрів. Віджети та їхні ключові показники ефективності розроблено так, щоб користувачі могли легко контролювати виробничий цикл у рослинництві.

AgroTop дає змогу:

- *Планувати й аналізувати сівозміни, виконання технологічних мап полів та проведення польових робіт.*
- *Автоматизувати визначення завдань на відбір ґрунтів та проведення скаутингу, а також контролювати їхнє виконання.*
- *Отримати в автоматичному режимі якісну візуалізацію аналізів ґрунтів та моніторити посіви за допомогою супутникових знімків.*
- *Аналізувати в автоматичному режимі ефективність роботи в розрізі підприємств, підрозділів та полів.*

Також доступний повноцінний мобільний застосунок iOS та Android для управління процесами агровиробництва. Користувач може отримати доступ до свого особистого кабінету, завантаживши програму на смартфон чи комп'ютер. Уся інформація зберігається в акаунті замовника.

Агромаркетинг: «Ця косметика сама себе продає!»

Пам'ятаєте серіал ALF («Альф»), який у 1990-ті показували на ICTV в шикарному українському перекладі? В одній із серій кумедний прибулець став торговим агентом. «Ця косметика сама себе продає!» — нахвалявав він свій товар.

Те саме можна сказати про основні біржові культури, з якими працює більшість українських рослинницьких підприємств. Кукурудза, соняшник, пшениця, овес, ячмінь — цими культурами славиться Україна на міжнародному ринку. Попит перевищує пропозицію — і зростає далі. Купуватимуть усе, що ви запропонуєте. А от як правильно запропонувати? У цій главі спробуємо з'ясувати, що таке маркетинг «косметики, яка сама себе продає».

Біржовий товар схильний до цінових коливань і фінансових спекуляцій. Багато аграріїв переконані, що дохід пов'язаний з урожаєм. Помилково! Закони біржі підпадають під іншу логіку, в яку я б не рекомендував занурюватись агровиробникам.

Залиште це трейдерам, що зосереджені на торгівлі та цінових коливаннях. Ваше завдання — визначити зручний і вигідний спосіб продажу зерна, сконцентруватися на тому, на що можете вплинути — якості продукту, і вибудувати відносини з торговими партнерами.

На українському ринку є приклади компаній, які самостійно і вирощують, і продають зерно, а також продукти його переробки. Це великі вертикально інтегровані холдинги, які в структурі свого бізнесу поєднують декілька повноцінних напрямів діяльності. Завдяки ресурсу та масштабу вони можуть це робити. Здебільшого це публічні компанії, які зуміли залучити фінансування завдяки IPO, SPO, кредитам, отриманим для масштабних проєктів від ЄБРР або IFC (Міжнародної фінансової корпорації). Як ми вже говорили в попередніх главах, ці компанії скористалися можливостями, які сьогодні недоступні новим гравцям.

Виробництво зерна і зернотрейдинг — це різні бізнеси, які непросто поєднати під одним дахом. Чи треба вам, перебуваючи на початку шляху сьогодні, орієнтуватися на бізнес-модель багатопрофільних компаній-гігантів? На мій погляд, це нераціонально. Які є доступніші та розумніші варіанти, і який маркетинг передбачає кожен з них?

Варіант 1

Робота з професійними трейдерами — тими, хто скуповує зерно і потім постачає його на експортні ринки.

Основне завдання в цьому варіанті — знайти надійних партнерів, вигідну для вас модель роботи та вирощувати зерно, що задовольнятиме вимоги покупців. Про який маркетинг ми можемо тут говорити? Точно не про маркетингову політику, основою

якої є робота з брендом. Бренд не дасть жодної додаткової вартості, як на мене, це очевидно. «Найкраща пшениця від Зміївського колгоспу»? Навіть звучить комічно.

А що ж тоді може забезпечити додаткову вартість? Як варіант, вирощування продукції, затребуваної на платоспроможних ринках, за яку трейдери готові будуть сплатити більше. Це, наприклад, наявність сертифікатів якості, завдяки яким можна продавати сою або кукурудзу до Китаю. Сертифікати актуальні, якщо ви працюєте з нішевими культурами чи органічною продукцією.

Ще одне актуальне для продавця питання: як я можу впливати на ціну, а відповідно — на свій дохід від продажу зерна трейдерам? Таку змогу дає довгострокова стратегія хеджування цінних ризиків, розтягнута на п'ять-шість років. Суть її полягає в тому, що ще на етапі посівної ви дробите свій майбутній урожай на лоти. Частину врожаю продаєте на споті, тобто безпосередньо після збирання — за попередньою домовленістю з трейдерами. Іншу частину притримуєте в очікуванні кращої ціни.

Багато компаній беруть 60–70 % свого врожаю, розподіляють на шість-сім блоків. Якщо це пшениця, то починаючи з грудня викидають на ринок чотири лоти: у грудні, лютому, квітні та червні. Завдяки цьому можна зафіксувати свій бюджет. Зазвичай під час збирання врожаю ціни знижуються. Якщо у вас є зафіксована ціна на гарних очікуваннях, то спекулятивний тренд ви проходите спокійно і за нормальною ціною реалізуєте врожай. Якщо ж у вас катастрофічний неврожай, рятують 50 % або 40 % попереднього відкладеного врожаю, які ви без проблем продаєте на споті.

Буває, фінансово не вигідно виконувати контракт, оскільки ціни вирости і є тренд до подальшого їхнього зростання. У цьому разі ви виплачуєте трейдеру так званий аут — компенсуєте

його збиток, як різницю в ціні між тією, про яку ви домовлялися, і тією, яку ринок зафіксував на теперішній час.

Стратегія планування дає змогу вибудувати ефективну логістику. Завдяки заздалегідь укладеним контрактам у 2020 році, наприклад, ми заощадили 15 доларів на тонні на логістиці.

Варіант 2

Ще один канал збуту зерна — локальні переробники. Це може бути борошномельний або олійноекстракційний завод, з яким ви давно співпрацюєте і який згоден купувати вашу продукцію дорожче, ніж зернотрейдери. Вибираєте таку саму стратегію. Не думаю, що за рік із вами фіксуватимуть ціну на пшеницю або соняшник. Проте у вас є впевненість, що товар купуватимуть із додатковою маржею. Все залежить від того, наскільки грамотно ви побудуєте відносини з цим партнером. Наскільки вони будуть довірливими та довгостроковими.

Варіант 3

Самому стати переробником. Було б нечесно з мого боку відмовляти вас від реалізації цієї стратегії, зважаючи на те, що в Agricom є «Добродія». Ми переробляємо овес, хтось — пшеницю. І це нормальний шлях. Виробництво продукції з доданою вартістю — своєрідна диверсифікація, формування фундаменту бізнесу та перехід на якісно новий рівень його розвитку.

Дуже багато яскравих перспектив, які, втім, наштовхуються на стіну невблаганної реальності. Йдучи в переробку, ви маєте чітко розуміти, що процес стає складнішим, гроші заробляються

довше, прибуток на певному етапі — нижчий, а структура — важча й дорожча. Не втрачаючи в якості виробництва сировини (з усіма супутніми процесами, інвестиціями й складнощами), ви маєте паралельно побудувати, по суті, новий окремий бізнес, без досвіду й експертизи. Ось тут уже треба включити брендинг (якщо ви випускаєте товар для кінцевого споживача), інвестиції в маркетинг, рекламу, потрапляння на полицю супермаркету й ще багато чого.

Інвестиції в бренд — це мільйони доларів. Ці вкладення можна порівняти з капексами у виробництві, вони окупаються за п'ять-сім років. Інвестиції в розвиток бренду готової продукції дещо схожі на будівництво будинку: визначаєш бюджет, а потім множиш його на два.

Альтернативний варіант — виробництво продукції private label під замовника. Це чистий B-to-B, вигідна модель, що позбавляє потреби інвестувати мільйони доларів у розвиток бренду, натомість серйозно зобов'язує виробника. Замовник висуває високі вимоги до якості товару, пакування. Найменша невідповідність загрожує розривом контракту, тому важливо перебувати в тонусі.

Якщо ви налаштовані, маєте час і бажання, жодна моя порада й жодне застереження вас не зупинять. Ви захочете спробувати. Робіть так, щоб вас це не розорило. Є багато успішних кейсів, про них розповідають у Forbes і в пафосних дописах на Facebook. Однак якщо зібрати всі неуспішні кейси (про які мовчать), контент потягне на окрему книгу й у багатьох українських аграріїв геть уб'є бажання втягуватися в цю історію. Раціональніше було б вибрати свою нішу та нарощувати професіоналізм у ній.

Яку б модель роботи ви не вибрали, жодну з них не можна успішно реалізувати без головного активу компанії — її репутації. Продаєте ви сировину трейдеру чи ставите преміальний

брендований продукт на полиці елітних магазинів, репутація надійного партнера, бізнесу з правильними цінностями — основа довгострокової і взаємовигідної співпраці з вашими стейкхолдерами.

Агрофутурологія: про що подумати вже сьогодні, щоб не прогоріти завтра?

Марна праця в бізнесі — вкладати гроші, сили, час, енергію в розвиток перспективного бізнесу в індустрії, затребуваній соціумом, а потім опинитися на узбіччі. Розумію, що фрази на кшталт «у сучасному світі все так швидко змінюється, а тому потрібно стежити за трендами й оперативно адаптуватися до змін» могли вас уже стомити. Та, чорт забирай, це так!!!

Ви старанні, відповідальні, наполегливі та щедрі в розвитку своєї компанії. Проте варто випасти із загального контексту, гріш ціна всім цим старанням і витратам. Світ глобалізувався, і передусім це зачепило food-індустрію на всіх її етапах і в усіх проявах. Ваша продукція надходить на світовий ринок, а він зі свого боку забезпечує вас усім належним для її виробництва. Тренди, що окреслилися в США, ЄС або Китаї, не можуть оминати вас, аграрія з України.

Вирішивши запустити сільськогосподарський бізнес, вибираючи нішу або наважуючись інвестувати в переробку, передусім ви маєте оцінити, наскільки ваш проєкт вписується у світовий контекст.

Частина якого глобального завдання вирішуватимете?

Відповіддю на який запит стане ваш продукт?

Які технології та інновації, вироблені глобальним ринком, допоможуть вашому продукту відповідати світовим стандартам якості?

З якою періодичністю вам потрібно буде коригувати роботу, щоб не випасти з обійми й зберегти актуальність свого продукту для ринку?

Наведені вище пункти — не задля красного слівця. Безумовно, потреба в їжі буде завжди, чимдалі вона зростатиме. Один з головних трендів — збільшення населення, тобто щороку збільшується кількість споживачів. Проте що вони їстимуть? Якою буде культура харчування? Як країни забезпечуватимуть власну продовольчу безпеку? Як екологічні тренди, що набирають обертів у світі, позначатимуться на вимогах до продукції і головне — до методів її виробництва?

Втомив запитаннями? Тоді трохи роздумів на тему від мене. А вам, дорогі читачі, домашнє завдання — подумати над цими запитаннями й відповісти собі чесно, чи не лякають вони вас. Якщо лякають, не вкладайтеся в агробізнес, розгляньте варіанти інвестування в інші класи активів.

Уявімо, що ви не злякалися, і хочете бути в курсі всього. Що треба робити?

По-перше, не намагайтеся зрозуміти тренди та віяння за ситуацією на українському ринку. На жаль, Україна не задає темп, а наздоганяє. А часом і не наздоганяє... Усі технології та інновації для агробізнесу, що з'являються на світовому ринку, продукують

у так званих місцях економічної сили. Переважно це США, Китай, ЄС. Вони з'являються у відповідь на тенденції, болі та запити, які, до речі, теж першими виявляються в цих місцях сили. Логічно, що черпати інформацію й натхнення треба там. Читайте звіти світових компаній: як виробників сировини та їжі, так і тих, хто забезпечує їх ресурсами. Шукайте, перекладайте дослідження зарубіжних інститутів, шкіл бізнесу та компаній на кшталт PwC, KPMG, Deloitte, Bain та ін. Зрештою, подорожуйте світом, домовляйтеся про особисті зустрічі з тими, для кого вже настало майбутнє, яке лише через рік-два долетить і допливе до України.

Хочете дізнатися, що таке перелом свідомості? Вирушайте на тиждень до Ізраїлю, попередньо домовтеся з чотирма-п'ятьма компаніями — розробниками технологій для агробізнесу про відвідування їхніх демонстраційних полів. А на закуску залиште аграрний інститут Вулкані — центр передових досліджень і розроблень у галузі сільського господарства.

Кожна країна, яка тримає руку на пульсі трендів і навіть намагається їх випереджати, має чим поділитися й здивувати. Пам'ятаю, як мене вразила зустріч із працівниками одного з дослідних інститутів у Канзасі (США). Вони поділилися результатами експерименту, який тривав п'ять років. Намагалися встановити, яку кількість зеленої маси кукурудзи після збирання потрібно залишити на полі. Визначивши відсоток, під нього розробляли технологію, включно з корекцією обсягів витрачених ресурсів тощо. Це було років зо три тому, але до сьогодні в Україні мені ще не пощастило зустріти аграрія, який би переймався таким питанням. Який відсоток залишити в полі? Ви про що? Або все прибрали, або все залишили! Крапка.

Ще один цікавий момент. У США (як і в Ізраїлі, і в інших розвинутих країнах) учені працюють не задля дисертації. Усі дослідження мають прикладний характер. Їхні результати та розрахунки

використовують компанії, що постачають фермерам техніку, насіння й інші ресурси для виробництва. Як я вже писав, фермеру необов'язково в усе це вникати або наймати дорогого агронома. До нього приїде консультант від компанії-постачальника і все сам зробить: налагодить, налаштує, передасть покрокову інструкцію.

По-друге, приєднуйтеся до професійного співтовариства. В Україні функціонують десятки профільних аграрних асоціацій і бізнес-об'єднань. Не всі з них ефективні та життєздатні, однак є дуже потужні структури. Участь у них за символічну плату не тільки забезпечить корисний нетворкінг, а й відкриє доступ до акумульованої інформації — адже кожен член такого клубу десь був, щось знає, з кимось спілкувався. Це обмін досвідом і концентрація цінних й актуальних відомостей про світові тенденції та можливі реакції на них з боку бізнесу.

Уважаю, основні чинники, що визначатимуть порядок денний для агробізнесу, добре вам відомі: демографічне зростання та кліматичні зміни. Інші процеси — найімовірніше, відповідь на один з них.

Легалізація та поширення ГМ-продукції

Актуально в контексті як екології, так і демографії. Стійкість модифікованих рослин до посухи, шкідників, хвороб дає змогу скоротити використання хімікатів. Крім того, це можливість підвищити врожайність, зробити її більш прогнозованою.

Запобіжні заходи щодо ГМО — міф. По-перше, я не бачив жодного дослідження, яке підтверджувало б шкоду від споживання ГМ-продуктів. По-друге, будемо відверті: усі заборони вже давно обійшли. Не треба тішити себе ілюзіями, що ми не споживаємо ГМ-продукти. В Україні модифіковану сою сіють

уже років з десять. І не тільки сою, якщо копнути глибше. Безумовно, відкриється поле можливостей для маркетологів. Уже зараз окреслився поділ продуктів на преміальні — екологічно чисті, і дешеві — ГМО. Згодом цей поділ буде ще помітнішим, можливо, з'являться варіації на тему. Виробники сировини та готової їжі обиратимуть між обсягом і високою маржею.

Інтернет речей і робота з big data

Написання алгоритмів, що дають змогу накопичувати, обробляти й перетворювати на прикладні інструкції та завдання великі масиви даних, — процес, запущений в агробізнесі досить давно. Зокрема й в Україні. Крім того, сотні талановитих айтішників з України пишуть коди під реалізацію цих завдань замовникам з усього прогресивного світу. Агрегати, оснащені штучним інтелектом, датчики, що знімають інформацію про стан кожної окремої рослини на полі, та багато іншого. Більше зібраної інформації = більш досконалі програми для її оброблення та систематизації. Адже ми говоримо про масиви інформації, з якими не впоратися людському мозку. Призначені для цього програми передаватимуть людині оброблені дані в зрозумілому вигляді, у формі інструкцій, підказок, рекомендацій. Уже зараз їх активно пишуть. Чи стануть вони самонавчальними, як швидко й успішно — покаже час.

Роботизація

Людський фактор в агробізнесі дуже обмежує. Як уже йшлося, ціна людської помилки, неуважності або банального недо-

працювання — десятки тисяч доларів. Як прямих збитків, так і упущеної вигоди.

Людський фактор впливає на швидкість, на точність дотримання технології. Актуально для українського агробізнесу: люди й далі крадуть! Згадайте пасаж про службу безпеки в одній з глав. Крім того, людина хворіє, стомлюється, вимагає компенсацій, бонусів, їй потрібен соцпакет.

А що робот? Придбання та ремонт за потреби. Не подумайте, що я настільки цинічний. Мені подобається працювати з людьми, і я дуже ціную людську працю. Проте йдеться не про моє суб'єктивне ставлення до питання, а про глобальний тренд, який свідчить: роботи й автоматизовані агрегати замінять людину в полі, на ягідній плантації, на фермі. Тобто в сільському господарстві. З огляду на те, як швидко все змінюється, вважаю, станеться це не через 50 років, і навіть не через 20. І станеться навіть в Україні, яка, можливо, буде однією з останніх країн, що відмовляться від низькооплачуваної людської праці в масштабному виробництві.

Що робити? Думати, рахувати вигоду (збитки), придивлятися до того, які зміни відбуваються в уже названих центрах сили. І... бути готовим.

Моя порада: не пишіть свою бізнес-стратегію на період довше трьох-п'яти років. Постійно переглядайте її з огляду на нові світові тенденції. Те, що якісь із них ще не з'явилися в Україні, не означає, що вони вас оминуть. Точно не оминуть, головне — щоб не застали зненацька. Не бійтеся змін — намагайтеся розгледіти в них можливості для свого бізнесу. Новий тренд формує нову нішу. Чому б саме вам її не освоїти?

Адаптивність — мабуть, одна з найкорисніших навичок для сучасного підприємця, налаштованого на гру в довгу. Про неї та інші корисні soft skills поговоримо в наступній главі.

Ефективний управлінець: soft skills

Я керую великим агробізнесом, переробним підприємством, інвестую в чотири технологічних стартапи. Багато роботи та колосальна відповідальність.

Зараз полудень, я за столиком дуже милого ресторану, п'ю воду без газу та пишу ці рядки... А за тиждень вирушаю в захопливу подорож, потім повернуся й знову поїду. Надворі липень, майже весь серпень буду далеко від офісу компанії та рутини.

Як він може собі це дозволити? Чому за пару тижнів до від'їзду він не кидається, не закриває якісь справи, не проводить зустрічей, не вивчає звітів, не їздить на поля?

І ще багато запитань, хіба ні?

Тому, щоб я міг дозволити собі такі миті — опівдні робочого дня писати книгу за столиком ресторану, передували роки важкої та нервової праці, безперервного навчання на чужих і власних помилках. Аби робочий процес не зупинявся, коли я приділяю час творчості або подорожам, я довго вчився планувати, делегувати, довіряти, не зациклюватися, миритися з внутрішніми

демонами, прямувати до правильної мети — особистої та в бізнесі, працювати з головним ресурсом — власною енергією. Концентрувати її, не розпоршувати, зберігати, поповнювати. Багато чого ще...

Ця глава дуже відрізняється від попередніх. До цього ми обговорювали hard skills в агробізнесі, тут напишу про soft skills. Перекоаний: без серйозного внутрішнього «прокачування» керівника можливості компанії, якою він керує, обмежені. Чесно кажучи, спочатку я збирався присвятити «софтам» увесь другий блок цієї книги. Однак відмовився від ідеї, щоб не перевантажувати читача. Отже, дуже коротко про те, які ще якості має розвивати в собі управлінець, крім вузьких знань галузі, ринку, бізнесу.

Оптимізм, віра в майбутнє

Це основна риса, яку має розвинути кожен управлінець. Бізнес — складна річ, передусім агробізнес і передусім в Україні. Без віри в себе та схильності долі можна швидко опустити руки. «Що б не трапилося, я викручуся, знайду вихід. Як би я не впав, я зможу піднятися. Навіть якщо цей проєкт виявиться невдалим, підніму за нього келих, вип'ю, не цокаючись, і працюватиму далі, винісши цінні уроки на майбутнє навіть з найпровальнішого досвіду», — якщо вам до снаги так мислити, то ви не обтяжені зайвою напругою, що супроводжує гравця, який ставить усе на одну карту. Впевненість у своїх силах і відсутність страху перед майбутнім вивільняють дуже багато творчої енергії, а це — можливість створювати справді круті проєкти.

Стресостійкість — це можливість упасти, встати, обтруситися й посміхатися далі. Будь-який гарний керівник повинен

уміти тримати удар. Певною мірою гарний керівник — це громовідвід, якому вдається прибрати напруженість у колективі.

Антикрихкість

Почитайте на дозвіллі книгу «Антикрихкість» Насіма Талеба, автора бестселера «Чорний лебідь». Вона товста й велика. Тож якщо ви дуже обмежені в часі, прослухайте дуже якісну вижимку від Smart Reading (книга доступна в аудіо форматі). Талеб доступно пояснює, чому люди й організації, здатні не просто вистояти в непередбачених несприятливих обставинах, а й отримати з них вигоду, просто приречені на успіх. Він наводить у своїй книзі показові приклади. Не панікувати в складній ситуації, коли життя підносить неприємні сюрпризи. Бачити можливості там, де інші бачать тільки небезпеку. Збитки — це справжня майстерність, що неодмінно окупається.

Емоційний інтелект

Упевнений, ви неодноразово чули про цю навичку та про те, яка вона важлива і в житті, і в бізнесі. На Всесвітньому економічному форумі в Давосі кілька років тому емоційний інтелект назвали серед десяти найзатребуваніших управлінських навичок.

Багато слів і пафосу навколо цього питання, та в чому полягає емоційний інтелект, якщо говорити просто? В умінні контролювати свої емоції, а ще розуміти та сприймати емоції інших людей, адекватно на них реагуючи. Люди, що керуються власними емоціями та глухі до емоцій оточення, з яким

вони взаємодіють, можуть бути хоч якими професіоналами своєї справи, талановитими фахівцями й навіть геніями. Проте на одних знаннях і геніальності бізнес не побудуєш. У цій книзі ми говоримо про бізнес. А що таке бізнес, друзі? Бізнес — це люди. Компанія — це люди, команда, яка допомагає вам, власнику, управлінцю, втілювати свою ідею в життя, масштабувати її. Так, люди на зарплаті з чіткими KPI, інструкціями та вказівками, забезпечені знаряддями праці, можуть виконувати свою роботу. Іноді навіть досить непогано. Та чи будуть вони вашими однодумцями, чи захочеться їм діяти у ваших інтересах, допомагати вам створювати успішний бізнес? Те, як вони виконуватимуть свою роботу і чи захочуть інвестувати в неї, крім навичок і знань, ще й творчість, енергію, натхнення, залежить від вашого вміння встановити з ними контакт.

Ви відмахнетеся: «Що за нісенітниця? Мені це не потрібно. Я знаю свою справу, я інвестор, вони на мене працюють. Чому маю підлаштовуватися, прислухатися, напружуватися?».

Ви такий не один, повірте. Знаю багатьох бізнесменів, котрі сприймають найманих працівників не інакше як ресурс, витратний матеріал. Деякі навіть пишаються вмінням «вижимати максимум за мінімальні гроші». До чого призводить такий підхід? Найчастіше до краху.

У мене є пара знайомих бізнесменів, які стабільно змінюють команду. «Начебто запрошую на роботу нормальних людей, минає час, вони починають тупити, обдурювати, лажати», — ділився якимось зі мною один аграрний підприємець. Якщо всі навколо не ті або стають якимись не такими, можливо, потрібно попорпатися в собі, пошукати справжню причину?

Повторю, ви можете бути дуже розумним та успішним. Ви керуєте кораблем, однак у рух його приводять люди. Люди —

двигун вашої компанії, незалежно від її розміру та спеціалізації. І поки цього не зрозумієте, ви не зможете ні делегувати, ні довіряти, ні масштабувати. Ви не зможете довіряти тим, кого «визимають за три копійки», хто «не такий і тупить» та ін. Вони працюватимуть на вас, боятимуться вас, залежатимуть від вас. Проте ці люди не стануть вашими однодумцями, вашою командою, тими, на кого ви зможете покласти і вийти з рутини, щоб роззирнутися в пошуках нових горизонтів і можливостей.

Адаптивність і здатність до навчання

Світ біжить уперед із запаморочливою швидкістю. Він не чекатиме, поки ви розбурхаєтеся й зробите хоч крок у тому самому напрямку. Він не зупиниться, щоб послухати ваші аргументи: чому так правильно, а ось так — неправильно та нелогічно. Беріть свої вчорашні знання й аргументи і крокуйте на узбіччя, там на вас чекають інші лузери.

«Забудьте все, чому вас учили», — це вже не пафосний заклик із фільму. Це реальність. Відстає все: освіта, підходи, технології. А надто якщо говоримо про аграрний бізнес. Так звані кращі традиції — це те, на що можна спертись або взяти до уваги, однак не те, чим керуватися в бізнесі.

Проривні ідеї та рішення, що ведуть до успіху, — поза традиціями, правилами, старими знаннями. Як ми вже говорили в попередній главі: стежте за трендами, враховуйте їх, критично оцінюйте себе та свій бізнес з позиції цих трендів. Наскільки ви відповідаєте? Наскільки ваша компанія здатна підлаштуватися під мінливу реальність? Ви випускаєте вівсяні пластівці, як і я? А як довго потрібні будуть ще ці пластівці? Саме

в такому вигляді, в такому пакованні, з таким смаком і технікою приготування?

Безумовно, я перебільшую. Всі ми просто хочемо гідного та забезпеченого життя. Заробляти непогані гроші, нормально почувати себе зі своїми процесами, доходами, благами.

«Не чіпайте мене, дайте спокійно працювати. Нехай Ілон Маск підкорює космос, а я вирощуватиму свою кукурудзу», — і це теж підхід, за який вас ніхто не засудить. Якщо ж хочеться чогось більшого, ніж «просто вирощувати свою кукурудзу й ходити з хлопцями в сауну щоп'ятниці», намагайтеся бути в контексті того, що відбувається за стінами вашого офісу, сауни та ресторану, а також за межами вашого поля. Інакше контекст може підкрастися непомітно й розчавити вас у найменш слухний час.

Розвиток названих навичок — це постійна робота над собою. Проте вона може бути дуже захопливою, якщо правильно підійти до процесу. Ось декілька рекомендацій із мого власного досвіду.

Рекомендація 1

Читайте. Не стрічку Facebook і не статті в сумнівних виданнях, а старі добрі книжки. Люди давно живуть і багато про що думають. У гарних книжках зібрано справді корисні речі. До того ж читання сприяє концентрації.

Список книг, які найбільше рекомендую керівникам бізнесу:

- *«Розбуди в собі велетня»* — книга мотиваційного спікера й письменника Ентоні Робінса, у якій зібрано цікаві ідеї та підказки щодо того, як почистити свій розум від шкідливих переконань і розпочати малювати новий ескіз свого життя на чистому полотні.

• *«Гранувальник алмазу»* — книга американського вчителя тибетського буддизму Майкла Роуча. Автор розмірковує про закони успіху та продуктивну «порожнечу» або прихований потенціал усіх речей. У комплексі з цією книгою рекомендую послухати підкасти Роуча про буддизм і йогу. Червоною лінією крізь працю Роуча проходить характерна для буддистської філософії ідея про насіння. Ми наївно вважаємо, що ті чи інші наші успіхи або провали, події в реальному житті — наслідок конкретних дій. Насправді, згідно з книгами Роуча, те, що відбувається сьогодні, — результат того, що було посіяно в минулому: рішень, вчинків і навіть думок. Це складно для сприйняття спочатку, та дуже доступні показові приклади, які наводить Роуч, допомагають легко розібратися в темі й замислитися. «Якщо хочеш отримати щось у майбутньому, допоможи сьогодні іншому отримати бажане», — повторює автор у своїх статтях і книгах.

• *«Сила моменту тепер»* — книга Екхарта Толле про цінності миті та про те, як навчитися жити тут і зараз.

• *«Одна справа. Як робити менше, а встигати більше»* — книга Джея Попасана і Геррі Келлера розповідає про те, як подолати розрив між нами та нашими прагненнями. Часто причина невдач криється в невмінні визначати пріоритети й концентруватися на чомусь одному, головному. «За кожною успішною людиною стоїть її головна справа», — пишуть автори книги.

• *«Багатий тато, бідний тато»* — книга Роберта Кійосакі, присвячена інвестуванню. У доступній формі Кійосакі пояснює читачеві різницю між активами та пасивами й доводить на конкретних прикладах: багаті стають ще багатшими. Адже вкладають гроші в активи, у такий спосіб змушуючи їх працювати на себе — отримують гроші з грошей. Переконаний, кожен підприємець, який прагне фінансової незалежності, має вивчити

засади інвестування. Один улюблений бізнес — це дуже добре, проте замало, щоб забезпечити себе від непередбачуваних обставин. Яблука здаватимуться привабливішими, якщо їх рівномірно розкладено по різних кошиках, а не звалено в один.

Рекомендація 2

Учіться в інших людей, які, можливо, успішніші, ніж ви. Придивляйтеся до них, намагайтеся зрозуміти секрет їхнього успіху, розмовляйте з цими людьми. Не соромтеся радитися. Коли у вас є наставник, цьому треба радіти, й аж ніяк не соромитися. Де шукати таких людей? Я вже писав раніше про спільноти — як галузеві або професійні, так і загалом про лідерські, які об'єднують прогресивних підприємців, інвесторів, зацікавлених у розвитку. Я перебуваю в декількох співтовариствах, і жодного разу не пошкодував. Це не тільки нові знання, приємне спілкування та корисне дозвілля, а й взаємне зарядження позитивною енергією. Справжнє лідерське співтовариство — це місце сили та концентрації підприємницької мудрості. Не шкодуйте на членство в клубах і асоціаціях. Запитуйте рекомендації в колег, знайомих і черпайте з цього джерела.

Рекомендація 3

Стежте за своїм здоров'ям. Здоров'я — основний ресурс, без нього будь-яка мета та досягнення втрачають сенс. Повірте, знаю, про що кажу. В дитинстві та юності я багато часу провів в операційних. Коли твої прагнення, бажання, внутрішня енергія

обмежуються твоїми фізичними можливостями — це жахливо і водночас дуже корисно. Пам'ятаючи про той досвід, сьогодні я щасливий просто тому, що здоровий і добре себе почуваю. Не треба доводити до крайнощів, коли організм сигналізуватиме про збій і помножить на нуль усі ваші прагнення та наміри. Передбачайте події: стежте за своїм харчуванням, фізичним навантаженням, якістю сну, екологічністю відносин.

Рекомендація 4

Долучайтеся до спорту. Спорт не тільки сприятливо позначається на здоров'ї та зовнішній формі, а й загартовує характер, виховує волю. Дуже важливо для підприємця бути стійким, тримати удар. Командні види спорту допомагають ще й у розвитку командного духу.

Рекомендація 5

Медитуйте. Чудовий спосіб тренувати концентрацію — дуже рідкісна і важлива навичка в сучасному світі. Декілька років тому я опанував трансцендентальну медитацію. Практикую її щодня. Іноді можу помедитувати просто в машині на стоянці перед важливою зустріччю чи нарадою.

Рекомендація 6

Ведіть щоденник, записуйте роздуми на актуальну для вас тему, події й емоції, які вони у вас викликали. Записуйте свої

досягнення та, що не менш важливо, помилки. Пишіть для себе та перечитуйте записи. Це допомагає відстежувати зміни, що з вами відбуваються, і коригувати власний курс.

Практичні рекомендації для ефективного агровиробництва

Що ж, здається, ми з вами непогано попрацювали.

Сподіваюся, не втомив, намагався бути максимально лаконічним.

Якщо у вас уже склалось уявлення про те, що таке український агробізнес і які мінімальні кроки треба зробити інвесторові, який повірив у нього, я виконав поставлене завдання.

У цій, завершальній, главі дам кілька практичних рекомендацій щодо виробничих процесів у рослинництві.

Ось тільки не поспішайте перегортати сторінку з думками: «Це хай читає мій агроном!»

Згадайте, про що я говорив раніше: підприємець не зможе ефективно контролювати те, що відбувається в бізнесі, якщо не матиме хоча б загальних уявлень про процеси. Саме тут — про процеси, які безпосередньо позначаються на витратах і доходах компанії.

Якість води

Завжди контролюйте якість води, у якій розводите хімічні препарати. Наш досвід підтверджує — це один із визначальних чинників, що впливають на врожай. Контроль — за показником рН.

Генерики чи оригінальні препарати?

І те й інше. Генерики дешевші, й немає нічого поганого, якщо їх у вас більше, ніж оригіналів.

Головне — перевірений виробник. Нам подобається продукція української компанії Ukravit.

Загалом, вибираючи постачальника, стежте за тим, щоб виробник мав усі належні сертифікати.

Українські компанії досягли успіху в генериках, але препарати з Китаю теж не поспішайте відкидати. Деякі з них дуже добрі, якщо їх зроблено на заводах, відзначених державними сертифікатами.

З огляду на рівень держконтролю за якістю хіміко-фармацевтичної продукції в Китаї, можна сказати, що тамтешні генерики навряд чи розчарують.

Однак є нюанс: китайські заводи не працюють із дрібними замовниками. Вони починають працювати щонайменше з контейнерної партії.

І може статися, що доведеться брати по контейнеру кожного виду препарату.

Тож вигідніше трохи переплатити, але не купувати зайвий товар.

Насіння: українське чи закордонне?

Потенціал зарубіжної селекції вищий, проте вона дорожча та вимогливіша до технологічної карти. Невиконання однієї операції може відчутно позначитися на кінцевому результаті. Український матеріал, можливо, й поступається за деякими характеристиками, однак часто він придатніший для використання в наших умовах, на наших ґрунтах. Ми в Agricom нещодавно стали розвивати насінництво — для власних потреб, не на продаж. Маю сказати, що результатами я задоволений. Нині на своєму матеріалі збираємо 5–6 тонн пшениці з одного гектара. Закладаємо планку вище, і, впевнений, зможемо досягти запланованих показників. Основна рекомендація: якщо у вас слабкі ґрунти, спробуйте попрацювати з власним насінням.

Добрива

Сухі чи рідкі? Я бачив, як ефективно працюють рідкі добрива в Ізраїлі. Для нас їхнє використання поки що недоступна розкіш. Щоб використовувати рідкі добрива, у країні має бути розвинена інфраструктура: виробництво, правильна доставка, інструкції та консультування щодо правильного застосування. Максимум, що роблять в Україні, — розмішують сухі добрива, проте це зовсім інший продукт.

Ще одне зауваження щодо добрив. Багато аграріїв неправильно використовують цикли, не так розуміють суть роботи добрив, як розуміють її хіміки. Не полінуйтеся повчити хімію, щоб правильно використати всі отримані гроші. Восени краще

удобрювати хлористим калієм. Також добре підживити ґрунт безводним аміаком, він не промивається водою. КАС (карбамідо-аміачна суміш) краще вносити навесні, під ярі культури тощо.

Пункти змішування ЗЗР

Є декілька напрямів. Хтось змішує хімію в полі: везе туди воду, каністри. Якщо у вас невеликий бізнес і ви самі в ньому контролюєте основні процеси, то це оптимальний варіант. Якщо ви не присутні під час операцій, то я б не полінувався і поставив пункт змішування на базі, попередньо обладнаний камерами відеоспостереження. У моєму випадку відеокамера заощадила купу грошей, захистила від крадіжок. Хімія дуже дорога. Каністра може коштувати 300, 500 доларів і більше.

Плюс камера — це захист від дурня. Можна відстежити, на якому етапі ви припустилися помилки.

Трекери на автомобілях і техніці

Це обов'язкова річ у сучасному світі. Зараз є програмний продукт AutoVI, який підключається до CAN-шини й дає змогу отримати всю інформацію про стан техніки: коли перегрівалася машина, чи були помилки в системі, що після цього відбувалося, скільки залишилося часу до сервісу тощо. Кожне нове покоління техніки стає дедалі складнішим, людині важко відстежити, зафіксувати та проаналізувати весь обсяг нової інформації.

Програма AutoBI — це стан твоєї техніки онлайн, що завжди з тобою.

Ми всі вже звикли до смартфона. Просто зараз, коли я пишу ці рядки, у русі перебуває 23 одиниці автомобілів і техніки. Цей рух я можу відстежити за допомогою мого смартфона, просто зробивши перерву в написанні й ковтнувши чаю, який уже добряче охолов.

Перебуваючи тут, у Києві, я можу проконтролювати, як довго агроном був у полі, чи багато він об'їхав, де саме зробив зупинки і скільки часу вони тривали.

Пломби

Пломбуйте техніку. Пломби захищають від крадіжок під час збирання та доставки врожаю. Також можна пломбувати бункер сівалки з насінням.

Ніхто не заважає працівникові зупинитися в полі й зачерпнути собі посівного матеріалу. Пломби — це дешева та проста річ, яка може заощадити мільйони.

Комунікація

Користуйтеся Viber, WhatsApp, Telegram, на ваш вибір. Створіть тематичні групи. Це важливо для оперативної комунікації та контролю процесу. Встановіть правила групи: не спамити, не писати дурниць, дотримуватися часових меж тощо. Звіти для загального ознайомлення, термінові питання — усе це зручніше обговорювати в месенджерах, а не через листування електронною поштою.

Посів

Якщо у вас декілька сівалок, намагайтеся, щоб вони працювали на одному полі, бригадою. Нехай вони закривають повністю поле й ідуть далі.

Чому? По-перше, так вам знадобиться менше вантажно-розвантажувальної техніки, менше людей для контролю, виробіток не постраждає.

Агроном, перебуваючи в одному місці, може все бачити, стежити за процесом. Від такої організації одні плюси. Якщо ж техніка вранці роз'їжджається на різні поля, це ускладнює і логістику, і контроль.

Звісно, якщо у вас усе в радіусі одного чи п'яти кілометрів від вашої бази, то, можливо, й не треба всіх об'єднувати, та все-таки працювати разом завжди вигідніше.

Сівалки: нові чи старі?

І ті й інші. Усе залежить від того, які завдання вам потрібно вирішити.

Молодому підприємству із земельним банком 3 000 га краще придбати нову сівалку, яка гарантовано добре працюватиме перші два роки, поки компанія «набиває руку». Будь-яка сівалка, що була в ужитку, потребує вкладень у міжсезоння.

Під час придбання вживаної сівалки потрібно консультуватися з фахівцями, щоб правильно оцінити її стан. Ми самі переобладнали сівалки. Беремо надійне залізо, ставимо на нього нові деталі. Це дешевше й вигідніше, однак не рекомендуємо застосовувати цю модель на старті.

Строки сівби

Щоб бути ефективним, треба розуміти строки посіву для свого конкретного мікрорегіону. Зустрічав людей, які казали: у мене строк сівби з 10 до 15 вересня або з 20 до 25 вересня. Так не буває.

Строки сівби мають жорстку прив'язку до погоди, мікроклімату та постійно зсуваються. І ось тут важливий досвід агронома, про який ми говорили в попередніх главах. Як тонко зазначив у своїй книзі один знаменитий агроном, один день невчасної сівби — мінус один відсоток урожаю. Це актуально для кукурудзи, та й для інших культур своєчасність є не менш важливою.

Стандартизація й уніфікація техніки

Якщо ви сієте, робіть технологічні лінії, стандартизуйте свою техніку. Ширина коліс, ширина колії, ширина ваших обприскувачів — усе має бути однаковим. Прораховуючи інвестиції, перевірте всі ці параметри.

Після сівалки її слідами їде обприскувач, і він не повинен порушувати колію. У разі розрізнених параметрів шасі техніки можна втратити від 3 % до 5 % урожаю.

Датчики врожайності

Сьогодні модно облаштовувати збиральні комбайни датчиками врожайності. Як працює система? Коли комбайн молотить

зерно, він фіксує передбачуваний обсяг урожаю на цій ділянці. На підставі цих даних складається карта врожайності. Якщо ви не впроваджуєте точне землеробство, ця інформація не матиме практичної користі, тому витратити гроші на датчики й обладнання ними техніки безглуздо.

Бункери-перевантажувачі

Дуже корисна річ під час збиральної кампанії. Виробіток комбайна — 20–30 га за добу залежно від культури. Якщо на полі немає бункера, куди комбайн міг би вивантажити зерно, він їде до зерновозів, або зерновоз полем під'їжджає до нього.

У першому разі йде втрата строків роботи техніки. У другому — колеса зерновоза ущільнюють ґрунт. Облаштування одного бункера підвищує продуктивність, яку можна порівняти хіба що з ефектом від роботи трьох додаткових комбайнів.

Підготовка ґрунту

Намагайтеся всю підготовку ґрунту виконати восени, незалежно від кліматичної зони, у якій працюєте. Щоб навесні ви заходили тільки на сівбу. Можливо, вам доведеться ще закрити вологу боронами за 3–4 дні до висаджування.

Навіщо закривати вологу? З осені до весни в полі випало багато опадів. Вони пролилися вниз і створили власну систему капілярів у ґрунті. Вода випаровується тим самим шляхом, тому капіляри потрібно закрити, щоб зберегти вологу в ґрунті — пустити борону.

Зберігання продукції

В Україні кожен аграрій, що себе поважає, тільки-но роздобуде грошей, розпочинає будувати елеватор. Окупність цього задоволення сягає іноді 12 років. Якщо три-чотири роки тому ця інвестиція була виправдана дефіцитом потужностей для зберігання, то тепер можна без проблем скористатися цими послугами на стороні. Вийде й надійніше, і дешевше.

Є тільки одне виправдання власному елеватору — покласти зерно на декілька років на зберігання. Проте й для цього вже винайшли зручну альтернативу елеватору — силосбеги, спеціальні мішки для зерна, у яких воно може зберігатися до року за будь-якої температури. Втрати мінімальні, а вигода значна. Ми в компанії використовуємо силосбеги вже четвертий рік, і дуже задоволені. Нагадаю: у нас 28 000 га. Господарство з банком 3000–4000 га взагалі може «не морочитися» питанням будівництва елеватора.

Позитивний досвід

Головна рекомендація — набувайте власного позитивного досвіду, не опускайте руки після перших невдач, не пливіть за течією, а змінюйте русло річки в потрібному вам напрямку.

Плануйте, проте не бійтеся переписувати план, якщо того потребує ситуація.

Ця книга не допоможе вам стати експертом в агрономії чи фінансах, однак принаймні вбереже від зайвих витрат і помилок. Агробізнес — непростий, проте дуже захопливий. Якщо повірите в нього й у власні сили, впевнений: усе у вас вийде.

Post Scriptum.

Земля: в оренді чи у власності

Прочитану вами книгу я писав понад шість місяців. За цей час багато чого сталося, зокрема знакова для агробізнесу подія — відкриття ринку сільськогосподарської землі. До нього багато готувалися: держава, агровиробники, пайовики, інвестори.

Я дивлюся на цю ситуацію з двох позицій: керівника агробізнесу й інвестора з багатим досвідом вкладень у різні класи активів.

Багато людей, а надто далеких від специфіки української аграрної галузі, схильні ототожнювати ці дві ролі. Неодноразово чув припущення, що агрокомпанії насамперед скуповуватимуть орендовану землю. А коли стало зрозуміло, що юридичні особи, згідно з нормами закону, не матимуть доступу на ринок до 2024 року, очікувати великих покупок стали від власників агрокомпаній і менеджменту. У чому ж помилка? У тому, що агробізнес і бізнес рантьє — це два різних бізнеси, з різною прибутковістю та специфікою.

З позиції інвестора я бачу сільськогосподарську землю дуже привабливим і перспективним активом. Насамперед — землю, яку орендують аграрні холдинги. Придбання такої землі —

дуже зручна для інвестора модель, адже фактично він отримує готовий бізнес, який працює.

Куплені ділянки з першого дня приносять йому стабільний дохід у вигляді орендної плати. Не треба додаткових інвестицій — як, наприклад, у разі з придбанням квартири, яку купують і обляштовують для того, щоб здавати в оренду. Земля вже перебуває в оренді. Крім того, є гарантії, що цей актив не втратить у ціні: вартість землі не може опуститися нижче від рівня нормативної грошової оцінки (НГО), а, навпаки, виросте. Спираючись на зарубіжний досвід, можна прогнозувати річне зростання на рівні 20 % і більше. За таких обставин сільськогосподарська земля дає інвестору змогу зберегти й примножити свій капітал.

Навіть без урахування зростання ціни на землю, а отже, ймовірності майбутнього вигідного продажу, річна прибутковість активу становить 7–10 %. З огляду на можливість продати землю навіть через три роки цей показник збільшується до 18 %.

За такими підрахунками за перші кілька тижнів від запуску ринку землі я придбав 35 га землі й купуватиму ще — до 100 га, саме стільки може придбати одна фізособа.

Як знайти вигідну земельну ділянку й відстежувати її стан, придбавши у власність? Уже розроблено дуже зручні програми, які можуть використовувати як агровиробники з метою контролю земельного банку, так і власники ділянок. Ми в Agricom, і особисто я як інвестор в землю, використовуємо програмний продукт Field BI. За допомогою програми, знаючи кадастровий номер ділянки, я можу встановити місце її розташування й основні характеристики, що впливають на вартість і ліквідність активу: особливості ґрунту, орендар, сусіди, нинішній власник, якість і повнота документації, наявність / відсутність заборгованості з виплати орендної плати тощо.

Тепер подивимося на ситуацію з позиції агровиробника, який орендує 28 000 га — 50 000 га — 100 000 га і вище. Наразі один гектар коштує від 1 000 до 2 500 доларів. У перспективі трьох-чотирьох років він подорожчає приблизно на 60 %. І це песимістичний прогноз. Звісно, мати свій головний виробничий ресурс у власності, а не в оренді — і логічніше, і надійніше. Натомість для реалізації проекту викупу потрібні серйозні багатотисячні інвестиції. Як такі витрати позначаються на прибутковості агробізнесу? Очевидно, вони її не збільшать. Хіба що компанія отримає доступ до недорогих позикових грошей.

Викуп — не тільки дорога, а й нешвидка процедура. Наведу приклад. У Гарварді я познайомився зі співвласником великого аргентинського агрохолдингу, який обробляє 105 000 га. Власники — одна з найбагатших родин Аргентини, крім того, вони одні з найбільших в Аргентині рантьє.

За останні 20 років підприємці викупили близько 40 000 га з 105 000 га землі. Як пояснив мені представник компанії, їхні дії відчутно впливають на цінову кон'юнктуру на земельному ринку. «Ми викупуємо потроху, підігриваючи в такий спосіб вартість активу», — сказав він. Як бачимо, навіть маючи значний капітал і, напевно, змогу викупити всю орендовану землю, аргентинські бізнесмени не поспішають. Для них викуп є більше частиною спекулятивної стратегії, аніж виробничою потребою.

Українська ситуація не надто відрізняється. Упевнений, що з 2024 року агрокомпанії — коли вони зможуть купувати землю — мали б узяти участь у формуванні справедливої ціни на стратегічний національний актив, поступово придбавши частину власного земельного банку. Доцільність викупу 100 % орендованої землі надто сумнівна, якщо йдеться про сотні тисяч гектарів.

Які гравці аграрного ринку налаштовані на викуп землі? Серед великих — це переважно агрокомпанії, землі яких перебувають під іригацією. Облаштування іригаційних систем — дорогі проекти, що робить землю не просто цінною, а буквально безцінною для виробника. Сьогодні, поки юрособи не мають доступу на ринок землі, такі компанії активно ангажують свій топ-менеджмент викупувати найцінніші ділянки. А потім їх викупить компанія.

Друга категорія — фермери, які обробляють відносно невеликі площі (до 2 000 га).

Третя категорія — власники агрокомпаній із невеликим земельним банком (2 000–5 000 га землі), які в цьому бізнесі ненадовго. Стратегія — побудувати бізнес, який працюватиме, і продати великому інвесторові. Після продажу земля може залишитись у власності в засновників компанії — вони просто здаватимуть її в оренду новому власнику. І цей варіант теж має право на життя.

Ми спостерігаємо унікальний процес формування нового масштабного ринку, що впливає на багато процесів, зокрема на розташування сил і моделі взаємовідносин учасників аграрного бізнесу. Етап формування ринку, ціни, правил гри, інфраструктури триватиме не один рік. Думаю, що більш-менш зрозумілу картину зможемо спостерігати до 2024 року. Проте цей етап — без правил, розуміння й перевірених сценаріїв — теж має свою привабливість. Як і в усьому, виграє той, хто зможе її розгледіти, вчасно зорієнтуватись і скористатися ситуацією.

Петро Мельник

Як виростити мільйон
Агропоради з перших рук

Редактор — Дарія Ісакова
Дизайн та верстка — Дмитро Безкровний
Коректор — Ольга Шашкова

Видавець ТОВ «ФІЛДБІАЙ»

Свідоцтво про внесення до державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої
продукції ДК № 7523 від 29.11.2021
вул. Дегтярівська, 25/1, поверх 3, м. Київ, 04119,
Україна, тел.: +38 (067) 858-5853

Підписано до друку 28.12.2021
Формат 70x100/16. Ум. друк. арк. 41,8
Папір офсетний. Друк офсетний
Замовлення № 308
Наклад — 500 примірників

Друк

ФОП Лопатіна О. О.
www.publishpro.com.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 5317 від 03.04.2017