ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

СПЕЦВЫПУСК 13 ИЮНЯ 2026



ПРЕДСЕДАТЕЛЬ В MAX

Анатолию СТЕПАНОВУ – *75!*

4 612737 200019

ТЕМЫ СПЕЦВЫПУСКА

3 **О чём этот спецвыпуск?** Слово главного редактора журнала «ПРЕДСЕДАТЕЛЬ» Павла БЕРЕЗИНА

4 «НЕ ВРЕМЯ ПОДВОДИТЬ ИТОГИ»: **Анатолию СТЕПАНОВУ – 75!**

15 **СОКОЛ-3: хорошего полёта!**

16 **ОПРОКИНУТЬ ВЕРТИКАЛЬ**

22 **ЛЕГЕНДЫ КОНЧИЛИСЬ**

25 **НЕ ГРЕЗИТЬ, А ПАХАТЬ**

30 **СВОЯ МАШИНА БЛИЖЕ К ТЕЛУ**

34 **ПЛАН РАЗВИТИЯ – ИЛИ ДЕГРАДАЦИЯ ПО ПЛАНУ?**

39 **ВПЕРЁД, НАЗАД – ИЛИ ПОД ОТКОС**: АПК Новосибирской области на перепутье

44 **«ТИХАЯ РЕВОЛЮЦИЯ»**. От «руководства» и «отчётности» – к реальному управлению и развитию

49 **ПРОБЛЕМА НЕ В ДЕНЬГАХ – А В ГОЛОВАХ.** Как вернуть людей на землю?

52 **ОСТРАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ НЕДОСТАТОЧНОСТЬ:** КУРС ЛЕЧЕНИЯ

59 **СЕМЕНА ООО «СОКОЛОВО»**

60 **ВИДЕОИНТЕРВЬЮ Анатолия СТЕПАНОВА:** «Не «люди для села» – а село для людей»







ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

Главный редактор
Павел Витальевич Березин

Дизайн
Пётр Карамзин

Фотографы Павел Березин,
Наталия Воронинская

Издатель ООО «АБВ-маркетинг»
Адрес юридический:
г. Новосибирск, ул. Немировича-Данченко, 148/2, к. 308; фактический:
г. Новосибирск, ул. Немировича-Данченко, 104, оф. 230.
Директор
Светлана Березина

Директор по развитию
Наталья Храмцова
Корреспондент
Наталия Воронинская

Адрес редакции / издателя:
г. Новосибирск, ул. Немировича-Данченко, 104, оф. 230.
Тел.: +7 913 9000 575,
+7 913 941 7279.

Адрес для писем:
630088 Новосибирск, а/я 149
E-mail: predsedatel.agro@ya.ru

Редакция не несёт ответственность за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях и сообщениях информационных агентств. Перепечатка материалов журнала «Председатель» только по согласованию с редакцией.

Издание зарегистрировано в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Новосибирской области. Свидетельство ПИ № ТУ 54-00324 от 01 марта 2011 г.
Издание посвящено вопросам производственно-практической деятельности.
12+ возрастной рейтинг

Учредитель Светлана Александровна Березина г. Новосибирск, ул. Немировича-Данченко, 148/2, к. 308
Журнал выходит 10 раз в год.

Распространяется бесплатно и по подписке
Журнал подписан в печать 09.06.2026 г.
Выход в свет 13.06.2026 г.
Спецвыпуск, июнь 2026 г.
Отпечатано в типографии ООО «Печатный дом-НСК», г. Новосибирск, ул. Лазарева, 33/1, оф. 305.
Заказ № 1162. Тираж 999 экз.

К ЧИТАТЕЛЯМ



Вы держите в руках необычный номер «ПРЕДСЕДАТЕЛЯ». Он посвящён одному человеку. Хотя нет, не так: номер сделан вместе с этим человеком, он его соавтор.

Решение выпустить отдельный журнал к 75-летнему юбилею Анатолия Степанова родилось само собой. Дело не только в масштабе личности Степанова и успешности его хозяйства «Соколово», которое вот уже много лет является одной из главных научно-экспериментальных площадок инноваций и передовых технологий сибирского АПК.

Дело в том, что Анатолий Антонович – это ещё и многолетний полноправный автор нашего журнала. С 2011 года в «ПРЕДСЕДАТЕЛЕ» было опубликовано пятнадцать его программных статей, посвящённых проблемам и задачам региональной – и не только – сельскохозяйственной отрасли. С самого начала Степанов задал всем нам, всей редакции, высочайшую планку обсуждения каждой темы, понимание системности и взаимоувязанности вопросов, касающихся проблематики села. Он заставил нас вырваться из замкнутого круга бессмысленных стенаний и жалоб («где господдержка?!», «всё развалили!», «надо что-то делать!» и т. п.) и посмотреть на село как на сложный организм, требующий совершенно другого уровня понимания и обсуждения. Считаю это огромным везением для себя как для журналиста и для всего журнала, что в начале нашего пути с нами был Степанов и остаётся с нами сейчас.

В 90-е один «знатный» директор совхоза с усмешкой назвал нашего юбиляра «аграрием с девятого этажа». А он ведь был прав, этот «знатный» коллега: Степанов действительно умеет посмотреть на проблемы села немного сверху, с высоты птичьего полёта – и видеть больше, чем остальные.

Ключевой узел размышлений Степанова – проблемы управления. Именно в управленческих системах таится и ахиллесова пята, и колоссальный потенциал нашего агропрома, да и всего сельского пространства. Степанов на базе своего огромного полувекового управленческого опыта это убедительно доказывает – и в своих статьях, и в менеджерских новациях, внедряемых в «Соколово». Да что там – достаточно оглянуться вокруг, пролистать ленту новостей, чтобы увидеть, каким проблемами, какой бедой для села, для страны, оборачивается управленческая некомпетентность…

И в этом юбилейном номере, помимо поздравлений, воспоминаний, отзывов о юбиляре мы собрали лучшие, на наш взгляд, статьи авторства Анатолия Степанова за последние полтора десятка лет, опубликованные в журнале. И поразились, насколько по-прежнему актуальны вопросы, поднимаемые в них, насколько точен он в прогнозах и оценках ситуации. Уверен, это впечатление ждёт и вас, дорогие читатели.

Степанову в эти дни часто будут задавать вопрос, откуда берётся его знаменитая энергия. Что ж, мы знаем этот источник: это любовь к селу. Любовь настоящая, взрослая, зрелая, неизбывная. Это его «корневая система», которая питает его беспокойную натуру, его потрясающую всех молодость души, его любопытство к жизни и стремление понять её, его каждодневное желание идти вперёд по нехоженным тропам – и вести людей за собой.

Время Степанова и его идей, его подходов к реформированию АПК, его понимания села, людей, в нём живущих, его понимания земли, труда, жизни – только начинается.

С юбилеем, Анатолий Антонович!

Павел Березин, главный редактор журнала ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

«Не время подводить итоги» Анатолию СТЕПАНОВУ – 75!

13 июня 2026 года выдающийся новосибирский аграрий отмечает юбилей.

В нынешнюю юбилейную, двадцатую для него, посевную Анатолий Антонович устроил коллективу «Соколово» стресс-тест: в самый разгар полевых работ ушёл в недельный отпуск, полностью отключив связь с сотрудниками:

– Я сделал это специально чтобы проверить, как выстроенная система управления работает в автономном режиме, вообще без моего участия. Результат порадовал: люди справились отлично, сев, проходивший в труднейших погодных условиях, шёл в полном соответствии с планом-графиком. Сбой, как ни странно, случился, когда из-за проливных дождей работа в поле остановилась: руководители подразделений заранее не спланировали этот режим, когда людям нужно найти временную работу на других участках. А люди ведь каждое утро приходят работать и зарабатывать деньги. Ничего, настроим и это. Сейчас на летучке менеджеры получили волшебный… волшебную «пилюлю» – слышал, наверное, с улицы *(слышал, – прим. автора)*, пошли думать. Вот ещё один урок: качество управленческой системы проверяется не только в авралах, но и в моменты расслабления.

В разговорах с его друзьями, соратниками и сотрудниками подтвердил для себя многолетнее личное ощущение, ощущение редчайшее: степановский перфекционизм, фанатичная дотошность, упёртость и въедливость абсолютно не раздражают. Потому что нет там ни самодурства, ни обслуживания личных комплексов: Степанов всегда убедителен, а главное, весь подчинён одному желанию: сделать окружающий мир и сознание людей лучше. «Всегда можно лучше» – это уже в подкорке у всех, кто живёт и работает рядом с ним. Его подход, как и бугаковский, основан на колоссальном УВАЖЕНИИ к каждому человеку, на стремлении проявить в человеке лучшее, а потому этот подход бесконечно устойчив.

В его энергетической воронке меняются привычки и поведение людей – да, похоже, и законы биологии тоже подстраиваются под его могучую харизму, само пространство становится упорядоченным и комфортным.

«ЗДЕСЬ МОЁ МЕСТО»

Его возвращение на землю было предопределено. Укладом души, деревенским детством сына механизатора-передовика, рукой судьбы – всем. В конце 80-х, когда запустилась знаменитая областная «Программа 130» (поддержка 130 экономически слабых хозяйств Новосибирской области) Анатолий Степанов, успешный молодой директор Новосибирского мясоконсервного комбината, восходящая звезда областной партхоз-элиты, пришёл к заместителю председателя облисполкома по АПК Анатолию НЕЗАВИТИНУ и попросился председателем в отстающий колхоз. Не вышло: областной начальник недоумённо прочитал заявление и отправил в корзину: «Что за шутки?!»

– Новосибирский мясокомбинат тогда был третьим в СССР по объёмам производства, по ассортименту и по технологиям того времени. Кроме того, в перестроечные годы мы создали на комбинате пять совместных предприятий с иностранцами – это в то время был единственный в Союзе прецедент. В общем, живи, зарабатывай, обогащайся – не хочу. «Сто путей – сто дорог». А я мечтал о земле, которая ждёт пахоты, о чистом воздухе, о запахах леса, об отцовском тракторе, в котором любил сидеть в детстве…

Спустя 15 лет покупку разорённого колыванского хозяйства «Соколово» коллективу мясокомбината он объяснял коммерческим интересом – мол, расширение сырьевой базы. Лукавил, конечно: он пришёл сюда в первую очередь не за деньгами – он возвращался на землю, возвращался домой.

– Когда я впервые привёз Эрну Эриховну *(жена Степанова, – прим. ред.)* в Соколово, она была в шоке: «Ты куда меня привёз?! Ты меня обманул! Ну, какой тут может быть райский уголок, разуй глаза!» А я терпеливо объяснял ей, что всё у нас будет – и свой

«...И ЭТО ВСЁ О НЁМ»

Есть общеизвестные факты, давно ставшие не только личной историей нашего юбиляра, но и частью истории Новосибирска. В 1976 году молодого фрезеровщика Новосибирского мясоконсервного комбината Анатолия Степанова начали, как тогда говорили, двигать по партийной линии: парторг бригады, парторг механического цеха, с 1978-го – секретарь парткома комбината, учёба в Высшей партийной школе, зав. промышленным отделом Заельцовского райкома КПСС. В 1985 году – в 34 года! – с подачи Ивана ИНДИНКА, тогда секретаря Заельцовского райкома КПСС, Степанов вернулся на мясокомбинат директором и вскоре превратил разваленное предприятие в один из лучших мясокомбинатов страны, успешно соперничавший со знаменитым столичным Микояновским комбинатом.



Анатолий Антонович СТЕПАНОВ

- Родился 13 июня 1951 года в селе Варваровка Татарского района Новосибирской области
- Окончил Новосибирский институт народного хозяйства, Новосибирскую Высшую партийную школу, Академию народного хозяйства при Совете министров СССР, международную бизнес-школу при Министерстве финансов Франции
- Трудовую деятельность начал на Новосибирском мясоконсервном комбинате фрезеровщиком
- С 1978 г. – секретарь парткома НМК
- В 1982 г. назначен заведующим промышленно-транспортным отделом Заельцовского райкома КПСС г. Новосибирска
- С 1985 года – генеральный директор Новосибирского мясоконсервного комбината
- Под руководством Степанова была проведена масштабная реконструкция предприятия, к началу 1990-х НМК стал одним из трёх крупнейших и высокотехнологичных мясоперерабатывающих комбинатов СССР
- С 2005 года – генеральный директор ООО «Соколово» Колыванского района Новосибирской области, вывел хозяйство в число самых передовых сельхозпредприятий Сибири
- Депутат Совета депутатов (Законодательного собрания) Новосибирской области двух созывов, возглавлял Комитет по аграрной политике, природным ресурсам и земельным отношениям
- Заслуженный работник пищевой индустрии Российской Федерации
- Кавалер знака отличия «За заслуги перед Новосибирской областью»
- Кандидат экономических наук, тема диссертации: «Экономическое реформирование АПК в Сибири»

«...И ЭТО ВСЁ О НЁМ»

Виктор Семёнович КОСОУРОВ, с 1987 г. по 1994 г. и с 2000 г. по 2003 г. – зам. главы администрации Новосибирской области, с 2010 по 2015 гг. – член Совета Федерации от Новосибирской области, почётный председатель Совета «Новосибирского землячества в Москве»:



– Бисмарку приписывают афоризм: «Тому, кто любит колбасу и политику, лучше не видеть, как делается и то, и другое». Степанов познал в своей жизни и то, и другое – и был успешным в обеих этих сферах. И во всех других, за которые брался.

С Анатолием Антоновичем мы знакомы уже сорок лет, на моих глазах он состоялся как хозяйственник, как общественник, как политический деятель. С середины 90-х мы с ним были соратниками по Законодательному собранию Новосибирской области (я возглавлял бюджетный комитет, а он – аграрный), а затем стали друзьями.

В Степанове меня всегда поражает его целостность, бескомпромиссность в любом деле, которым он занимается. Он отдаётся делу полностью, без остатка – и стремится достигнуть в нём высочайшего профессионального уровня, познать тему в малейших нюансах.

Он сделал Новосибирский мясокомбинат мощным современным предприятием, одним из лучших в стране. Именно под его руководством в аграрном комитете Заксобрания писалось новое законодательство для возрождаемого АПК – региональный закон 2006 года о господдержке села стал одним из первых в России. Когда он пришёл в «Соколово», многие «знатные» аграрии над ним подтрунивали: «Ну ты-то куда, городской?!» А он сделал хозяйство образцом современных агротехнологий, инновационных управленческих решений. Сегодня Степанов – блестящий эксперт в сфере экономики и технологий сельхозпроизводства, тенденций развития аграрной отрасли. Как же всё это отличается от подходов многих нынешних «эффективных менеджеров», которые не знают ни про село, ни про аграрное производство ничего, но «рулят» там с гонором и апломбом: «Я у руля, значит я крутой!»

Ему до всего есть дело, он непрерывно рождает идеи и предложения по улучшению ситуации в селе, в системе управления АПК. Это подлинный новатор, который не боится идти нетореными дорогами и прокладывать путь коллегам-аграриям.

Я не раз был свидетелем разговоров Анатолия Степанова и великого Юрия Фёдоровича БУГАКОВА. Моё впечатление: это было общение двух равных выдающихся профессионалов, «братьев по разуму». Я видел, с каким уважением председатель «Ирмени» слушает своего молодого коллегу. И я точно знаю, что вот это признание со стороны Бугакова для Анатолия Антоновича выше всяких наград, орденов и грамот.

дом, и уют, и село, от которого не веет разрухой и безнадёгой, по которому приятно пройтись, а на улице будут приветливо здороваться. Всё будет – я знал это, я уже видел это. И Эрна мне поверила, за что я ей, конечно, бесконечно благодарен... Всё не случайно в этой жизни, и судьба всё равно в итоге приведёт тебя туда, куда положено, туда, где ты должен быть.

Впрочем, приход Степанова в Соколово имел ещё и фундамент идейный, политический: это аграрный комитет областного парламента, который Анатолий Антонович возглавлял два созыва, в 90-е годы – начале 2000-х. Тот самый, легендарный комитет – с БУГАКОВЫМ, КОНДРАТОВЫМ, ДЯТЛОВЫМ, ОВЕЧКИНЫМ, ставший первопроходцем многих законодательных инициатив поддержки АПК в России.

– Уход из депутатов в «частное лицо» я пережил непросто, – *признаётся юбиляр*. – И не из-за уязвлённой гордости или потери привилегий, а от досады за нереализованные идеи: считаю, что в том замечательном составе комитета можно было ещё много чего сделать для села, кардинально поменять многие вещи – и в структуре сельскохозяйственной отрасли, и в сельской социалке. Например, повторить в Новосибирской области тот же белгородский опыт, который мы с Юрием Фёдоровичем Бугаковым изучали там, на месте, советуясь с губернатором-подвижником Евгением САВЧЕНКО. Если бы это получилось – уверен, новосибирское село жило бы в совсем других реалиях, а не в нынешних.

А сегодня… сегодня другие времена. На каждую свою инициативу, предложение я получаю от чиновников через губу казённый ответ в одно слово, символизирующее все нынешние порядки: *«Ознакомлен»*. Ну что ж, тогда «приятно было познакомиться». Я решил, что буду у себя в хозяйстве и в селе Соколово сам строить систему, которая соответствует моим принципам и ценностям. Если кому-то это интересно – пожалуйста, готов делиться.

ВЛАЖНАЯ УБОРКА... В ГОЛОВАХ

Впрочем, вначале было всё как обычно: «пшеничка по пшеничке», быстрые «сливки» с той отличной рентабельностью зерна, которая была тогда, в середине 2000-х. Нарушив базовый экономический закон Маркса – производительность труда должна опережать рост зарплаты – Степанов, чтобы привлечь работников, сразу



ОЦУП – оперативный центр управления производством ООО «Соколово»



Ежедневная планёрка оперативного штаба «Соколово»

удвоил им зарплату по сравнению со средней по региону. Но Анатолий Антонович уже тогда понимал, что всё это временно, эта лавочка закроется, будущего у такого «земледелия» нет. И строить хозяйство, материальную базу, коллектив, агротехнологии нужно всерьёз. По-степановски.

– Когда я на собрании коллектива «Соколово» объявил, что через несколько лет хозяйство будет брать 50 центнеров с гектара, в глазах людей я увидел лишь насмешку: «Мели, Емеля!», «Ну-у, понятно, ещё один городской чудик приехал, скоро убежит, как все остальные». Но я был готов к этой первой реакции, я к ней привык.

– Главным моим наставником стал, конечно, Юрий Фёдорович Бугаков. Его ударные «курсы молодого аграрного бойца», считаю, я освоил достойно, из моих конспектов в записных книжках по беседам с председателем «Ирмени» можно целую книгу составить. Непосредственно в поле стали привлекать науку – в создании эффективной системы земледелия, сохранения плодородия почв куратором был академик Анатолий ВЛАСЕНКО. Комплексная цифровизация производства и управления предприятием, которую начали внедрять в «Соколово» в 2009-м, – это уже были наши собственные идеи, сгенерированные на основе лучшего отечественного и зарубежного опыта *(о комплексной цифровизации и её ключевой роли в системе управления ООО «Соколово» читайте статью Анатолия Степанова на стр.22, – прим. ред.).*

– Наш ОЦУП (Центр управления производством «Соколово»), которым восхищаются все экскурсанты, от губернаторов до студентов, – это лишь внешняя оболочка системы. Но люди не видят внутреннее содержание, начинку. А там внутри, за этими экранами и кнопками, – семнадцать лет ежедневной напряжённой работы по выстраиванию управленческих механизмов, эффективному распределению рабочего времени сотрудников, регламентов и обязанностей, контроля движения материальных ресурсов, встраивания передовых агротехнологий в экономические реалии. Семнадцать лет проб и ошибок – и эта работа продолжается, каждый день.

Суть «коллективостроения» Степанова – мотивация людей на творческий труд. И вечная дилемма управленца: баланс между управляемостью, жёсткой дисциплиной и свободой манёвра сотрудника, его творческим потенциалом. Как построить чёткую управляемую систему и не задавить личную инициативу человека? Пора задать юбиляру этот вопрос: получилось? Нашёлся рецепт?

Анатолий Антонович усмехается:

– Неправильный вопрос. В управлении людьми невозможно остановиться и сказать себе: «Ну всё, вот теперь сделал, вот теперь всё идеально!» Если вышел на эту дорогу, ты обречён на постоянный поиск, на совершенствование. Потому что в многомерной технологии управления всегда есть и большое человеческое измерение.

Я собрал огромную библиотеку

«...И ЭТО ВСЁ О НЁМ»

Александр ФЕДЕНЕВ, с 1994 г. по 1997 г. – представитель Президента РФ в Томской области, с августа 2002 г. по март 2026 г. – начальник Департамента финансов администрации Томской области, с 2007 г. по март 2026 г. – вице-губернатор Томской области:



– С Анатолием Антоновичем мы давние друзья, были однокашниками по Высшей партийной школе. И он не только мой друг, но и один из самых незаурядных людей, которых я встречал в жизни.

В нашем поколении очень немногие руководители предприятий, воспитанные и начавшие карьеру в советской эпохе, сумели успешно пройти хаос 90-х и адаптироваться к новой рыночной реальности, к новым экономическим условиям. А вот Степанову – повторюсь, одному из очень немногих! – это удалось: он был успешным директором в советские времена и создал передовое агропредприятие во времена нынешние. Причины этого успеха, по-моему, очевидны: это блестящий интеллект, харизма, качественное образование, причём образование не узкоспециализированное, а управленческое, охватывающее менеджмент, психологию, экономику, другие социальные науки.

Но есть, пожалуй, и ещё один, главный «секрет Степанова»: это его потрясающее любопытство к жизни, ко всему новому, передовому. Он постоянно расширяет свой кругозор, развивается, думает, как улучшить и организовать пространство вокруг себя. Даже на охоте – казалось бы, чистый досуг! – он стремится сделать наше времяпрепровождение более комфортным и полезным. При этом на охоте у него не забалуешь: он чётко распределяет трудовые обязанности, и каждый знает свой манёвр. Он по-прежнему читает запоем и постоянно рекомендует мне новые интересные книги. (Анатолий Антонович, докладываю: книгу швейцарского журналиста об освоении Сибири приобрёл, читаю, действительно интереснейшая работа.)

Вот этой его молодости ума, молодости души не устаёшь удивляться, поражаться – и завидовать.

«...И ЭТО ВСЁ О НЁМ»

Евгений ЛЕЩЕНКО, зам. главы администрации – начальник управления сельского хозяйства Колыванского района, экс-министр сельского хозяйства Новосибирской области:



– В аграрной отрасли есть такое понятие – «хозяйство-маяк». И. конечно же, к «Соколово» и к его руководителю этот термин относится в полной мере. За последние годы технологический уровень многих наших сельхозпредприятий серьёзно вырос, однако Анатолий Антонович по-прежнему остаётся главным новатором, маяком отрасли растениеводства в нашем регионе. Степанов не успокаивается ни на минуту, смотрит за горизонт – и идёт вперёд, вокруг него всегда присутствует эта энергетика движения к новому, проектирования будущего. Поэтому он всегда чуть впереди.

Причём все внедряемые инновации Анатолием Антоновичем тщательно анализируются с точки зрения эффекта для экономики как самого предприятия, так и всей растениеводческой отрасли. Он не боится ошибаться, на своих полях он перелопачивает горы «породы», чтобы найти эти крупицы золота. И эту аналитическую работу Степанов делает за всех – и для всех. Он, в отличие он некоторых других коллег, абсолютно открыт в плане передачи опыта и готов делиться со всеми аграриями своими знаниями и наработками – вот это, наверное, самое ценное его качество.

Обратите внимание: совершенная, действительно комплексная система управления современным аграрным производством, внедрённая в «Соколово», пока, увы, нигде больше в полном объёме не воспроизвелась. Можно долго рассуждать, почему это так, но, может быть, ответ лежит на поверхности: потому что Анатолий Степанов такой один?



СОКОЛ-3 – автономная самоходная станция для работы беспилотников в полевых условиях, созданная в ООО «Соколово»

литературы по менеджменту, от Генри Форда и генералов НАТО до политических деятелей разных эпох. Однако наивно думать, что, начинавшись умных книжек и афоризмов знаменитостей («Эх, хорошо сказал!»), можно научиться управлять. Книги снабдят тебя методами, приёмами, но применять-то их придётся на живых людях, с их особенностями, заморочками. Каждый человек и коллектив уникален, и живой процесс управления всегда пойдёт своим уникальным путём, у которого нет «окончательной» точки.

Вот, к примеру, корпоративы – они традиционно считаются важным элементом сплочения коллектива «в неформальной обстановке». В «Соколово» они давно отменены: практика показала, что ничего, кроме вреда, все эти пьяные «отсевки» не приносят. Люди под алкоголем расслабляются, но не туда, куда надо: начинают выяснять отношения, высказывать мнимые и настоящие обиды. Мы празднуем только тогда, когда есть настоящий, большой повод для праздника. А сотрудники у нас общаются совсем в другом формате – «мозговых штурмов» по решению конкретных задач. Вот там – настоящее сплочение: люди учатся слушать и слышать друг друга, аргументировать и доказывать, искать компромиссы – и находить решения.

– У нас в хозяйстве нет трудового соревнования, и, соответственно, нет «передовиков» и «отстающих», – *продолжает гендиректор*. – Состязаться могут только независимые, автономные структуры. А у нас *командная* работа, где у каждого свой функционал, обеспечивающий работу всего механизма. Ну как, скажите, в часовом механизме могут соревноваться между собой пружина и анкерный рычаг? Заводной вал и минутная стрелка? Шестерёнка и циферблат? Это абсурд.

Отдельная тема – порядок на рабочем месте: в РТМ каждую пятницу последние два часа рабочего дня – влажная уборка помещения, силами сотрудников. Вначале протестовали: *«Да я даже дома этого не делаю, этим жена занимается!»* Дома не делаешь, а тут будешь. Приехал зам. генерального директора Ростсельмаша, удивился чистоте наших комбайнов: *«По-моему, они у вас не были в работе. Постойте,*

СХП ООО «СОКОЛОВО»

2006

Анатолий Степанов становится собственником банкротного АО «Соколово». Посевные площади 3 тыс. га, валовый сбор зерна 3,7 тыс. т, средняя зарплата работников 3,4 тыс. руб.

2009

Проведена оцифровка полей хозяйства (первая в Новосибирской области), внедрение спутникового мониторинга посевов (первое в Новосибирской области), началось создание Оперативного центра управления производством (ОЦУП)

2011

«Соколово» выходит в лидеры по продуктивности полей среди сельхозпредприятий области: урожайность зерна по итогам уборочной-2011 с площади 11 тыс. га составила 33,5 ц/га





вы их что, моете?!!» Да, моем. А начиналось всё: *«Шеф, мыть комбайн нельзя, он… заржавеет!»*

Всё это – не фетиш, не блажь: бытие определяет сознание. Замызганная техника – замызганная жизнь. Порядок на территории, на рабочем месте – порядок в голове. В общем, успех в управлении – это не когда у тебя получилось, успех – это когда ПОЛУЧАЕТСЯ. Потому что – живой процесс, живые люди.

*****

«Живое» – вот его любимое слово, самое произносимое им, наряду с «системой» и «динамикой». Ради чего это всё? Все его управленческие инновационные затеи, Соколово, которое полностью преобразилось за два «степановских» десятилетия, розы, которые он выращивает сам и о которых обожает рассказывать – это не умственная игра или забава, не реализация амбиций, и не желание дифирамбов. Это жажда жизни во всех её проявлениях, физическое неприятие всего мёртвого, остановившегося, замороженного. Жизнь, которая должна расти, цвести – и радовать всех вокруг.

«...И ЭТО ВСЁ О НЁМ»

Евгений ВИКАНОВ, глава администрации Соколовского сельсовета Колыванского района:



– Мне повезло познакомиться с Анатолием Антоновичем четыре года назад, когда меня избрали на должность главы местного самоуправления. Могу сказать откровенно: это сейчас мой наставник и в работе, и в жизни.

С первых минут мы нашли с ним полное взаимопонимание по ключевым вопросам жизни и развития нашего села. ООО «Соколово» на постоянной основе оказывает большую финансовую помощь всем социальным учреждениям и общественным организациям села – школе, детсаду, библиотеке, Совету ветеранов, нашим творческим и спортивным коллективам, финансируются работы по благоустройству и, конечно же, оказывается поддержка нашим воинам – участникам СВО. Пожалуй, все в Соколово знают эту его фразу: «Делайте что нужно – деньги будут!»

Но Степанов – это не просто меценат, его поддержка не только финансовая, но и идейная, организационная. Он настоящий «мотор» всех изменений в нашем селе. При непосредственном участии и финансировании Анатолия Антоновича разработана Стратегия социально экономического развития села Соколово – большой комплексный документ, в котором распланировано будущее нашего населённого пункта на годы вперёд. Очень немногие сельские муниципалитеты имеют такой комплексный план. Я общаюсь со своими коллегами – главами поселений из нашей области и из других регионов, и когда рассказываю, как участвует хозяйство и его руководитель в жизни села, в проектировании его будущего, мне по-хорошему завидуют.

А сейчас, также совместно с Анатолием Антоновичем, мы разработали большой проект по благоустройству центральной части Соколово, общей стоимостью 35 миллионов рублей. Это будет парк отдыха современного типа с озеленением, асфальтированными дорожками, универсальной спортивной площадкой и хоккейной коробкой. Проект уже прошёл предварительный отбор на финансирование в рамках федеральной Комплексной программы развития сельских территорий. Это первый в Колыванском районе комплексный проект благоустройства, вошедший в «шорт-лист» отбора по КРСТ. Надеемся на успешное прохождение проекта в Москве.

На самом деле подход Анатолия Антоновича прост и понятен: житель села – пенсионер, школьник, учитель, работник сельхозпредприятия – не должен быть ущемлён ни в чём по сравнению с горожанином. А жизнь в селе должна быть не тяготой, а привилегией. Для Степанова Соколово – это не просто место жительства и работы или «территория развития». Это родной дом, который нужно обустраивать, делать красивым и комфортным, чтобы всем в нём жилось хорошо.

2014

«Соколово» получает статус семеноводческого хозяйства, сотрудничает с ведущими российскими селекционными учреждениями – оригинаторами сортов, производятся элитные семена пшеницы, рапса, гороха

2015

В «Соколово» первым в области внедряется мониторинг посевов с помощью БПЛА, организуется система телеметрии посевной и уборочной техники

2022

Урожайность зерна с 12,9 тыс. га составила 51 ц/га, средняя зарплата в хозяйстве (коллектив 144 человека) – 67 тыс. руб. На базе РТМ организуется собственное производство сельхозтехники – катки, бороны, снегопахи

2023

Проведена первая в Новосибирской области обработка посевов с помощью БПЛА (1,3 тыс. га)

2025

Урожайность в «Соколово» составила более 70 ц/га, среднемесячная зарплата работников – 99,6 тыс. руб., уплачено налогов в бюджеты всех уровней почти 200 млн руб.

«Саду – цвесть!» Роза его жизни



Рассказывает Анатолий Антонович:

– С Эрной Эриховной у нас был классический служебный роман: мы оба работали в Заельцовском райкоме КПСС – я в промышленном отделе, она в организационном. Само собой всё закрутилось... Когда меня назначили директором мясокомбината, я стал просить первого секретаря райкома Ивана Ивановича ИНДИНКА перевести туда ко мне и Эрну. А Индинок мне и говорит: «Ну, ты сам подумай, Анатолий, как я эту прекрасную розу отправлю в этот твой свинарник, где грязища и запахи? Вот когда на территории комбината вырастишь розы – тогда отпущу!» Что делать? Разбил на территории розарий. Развил такую активность, что агроном комбината, отвечающая за озеленение, не выдержала и уволилась, написав мне пространное письмо, которое заканчивалось так: «Если вы думаете, Анатолий Антонович, что розы могут расцвести по вашему приказу, вы ошибаетесь!»

А я до сих пор думаю, что не ошибаюсь: когда любишь, всё получается так, как тебе хочется. И главный цветок моей жизни по имени Эрна – моё главное счастье.

«...И ЭТО ВСЁ О НЁМ»

Елена КУНГУРЦЕВА, старший библиотекарь Соколовской сельской библиотеки:



– Библиотека в селе – важное общественное пространство. Здесь не только выдают и читают книги, но и проводятся культурные и досуговые мероприятия, да просто люди приходят пообщаться. Я пришла работать в Соколовскую библиотеку шесть лет назад, и за эти годы практически вся материальная база была обновлена при финансовой поддержке руководителя ООО «Соколово» Анатолия Антоновича Степанова. Мы обновили буквально всё: у нас новые красивые шторы и мебель, современный цветной принтер.

Также при поддержке сельхозпредприятия оборудована отличная игротека, с десятками настольных игр, и наши ребята с удовольствием приходят к нам и играют, причём многие дети уже выросли, но всё равно приходят играть. И каждый раз «дедом Морозом» – правда, который делает подарки круглый год – для нас становится Анатолий Антонович.

В 2025 году Соколовская сельская библиотека стала победителем конкурса «Лучшие муниципальные учреждения культуры на сельских территориях Новосибирской области». И, несомненно, значительную роль в этом успехе сыграли наши партнёры – руководство ООО «Соколово». Сегодня библиотека – это визитная карточка не только нашего села, но и всего района.

Денис МАЙЕР, сотрудник лаборатории проверки качества зерна ООО «Соколово»:



– Я пришёл в «Соколово» сразу по окончании Колыванского аграрного колледжа (Денис окончил колледж с «красным дипломом», без единой четвёрки, – прим. автора). Ещё когда проходил тут практику, понял, что с этим предприятием стоит связать свою карьеру и судьбу.

«Соколово» – это одно из самых передовых хозяйств региона, где применяются самые современные агротехнологии и достигаются высочайшие результаты. А ещё здесь отличный молодой коллектив, в котором системно стимулируется твой профессиональный рост. Что важно, Анатолий Антонович Степанов слушает и слышит каждого специалиста. Он построил такую систему, где работник не «винтик», а личность. Здесь каждый имеет голос, а сотрудники знают, что их предложения, инициативы по улучшению работы будут услышаны, что их идеи не затеряются на ступеньках служебной лестницы. Это воодушевляет и заставляет совершенствоваться. Вот красноречивый факт: я, будучи 19-летним сотрудником, уже несколько раз замещал руководителя лаборатории.

Но одновременно и спрос с тебя как с профессионала в «Соколово» сразу очень серьёзный, на какие-то «скидки на молодость» рассчитывать не стоит. Требования высочайшие, и нужно им соответствовать каждый день.

А вообще, это здорово – работать и гордиться предприятием, в котором ты работаешь. В этом плане, считаю, мне очень повезло.

– Цель жизни – не прибыль, а душевная гармония, так ведь? Чтобы ежедневно у тебя было ощущение, что тебе хорошо жить, что ты живёшь в полном соответствии со своими ценностями. У меня эта гармония есть, я её нашёл. Что бы ещё попросил у судьбы, у мироздания?.. Пожалуй, лет 10-15 такой вот мощной жизненной активности, чтобы окончательно отшлифовать систему управления в хозяйстве, чтобы система воспроизводилась сама, работала бы «на подзаводе», – и оставить его детям. Остальные вопросы решим… Ладно, пойдём, «Сокол-3» посмотрим, ребята уже подвезли на площадку. Между прочим, будешь первым, кто увидит нашу новую самоходную БПЛА-платформу.

Когда уезжал, оглядел образцовую, вычищенную до блеска базу «Соколово». По-степановски – «всегда можно лучше». Что тут можно улучшить? Чего не хватает? Осенило: да роз же и не хватает. Недоработочка, Анатолий Антонович! И ведь если понадобится, вырастут здесь и зацветут, причём когда надо, в соответствии с утверждённым планом. Здесь многое происходит вопреки законам природы.

Павел БЕРЕЗИН



Анатолий СТЕПАНОВ представляет свои разработки губернатору НСО Андрею ТРАВНИКОВУ

Салис Добаевич КАРАКОТОВ,
академик РАН, доктор химических наук, генеральный директор АО «Щёлково Агрохим»:

ЩЕЛКОВО АГРОХИМ



Перед АПК Российской Федерации стоят масштабные задачи – и в то же время серьёзные вызовы, успешно справляться с которыми позволяют современные технологии и интенсификация производства. За последние десятилетия сельское хозяйство России совершило настоящий рывок: растёт и урожайность, и объёмы экспорта. Одним из сельхозпредприятий, которое год за годом демонстрирует впечатляющие результаты, является ООО «Соколово» под руководством Анатолия Антоновича СТЕПАНОВА – настоящего профессионала, посвятившего свою жизнь сельскому хозяйству. Он создал не просто элитное семеноводческое хозяйство с доселе невиданными в Сибири урожаями – он создал эффективную производственную модель, ставшую примером для коллег.

Уважаемый Анатолий Антонович! Примите поздравления с 75-летием! Присущие Вам энергия, напор, трудолюбие и жажда нового восхищают. Искренне желаю Вам крепкого здоровья, сил и вдохновения для реализации самых смелых планов. Уверен, «Соколово» под Вашим руководством будет и дальше успешно внедрять новейшие технологии, запускать в производство высокоурожайные сорта и привлекать в АПК молодых специалистов, а Ваш личный пример – вдохновлять и учить работать «как Степанов».



Олег Юрьевич БУГАКОВ,
председатель ЗАО племзавод «Ирмень», депутат восьмого созыва, член Комитета по аграрной политике, природным ресурсам и земельным отношениям Законодательного Собрания Новосибирской области:

Уважаемый Анатолий Антонович! Вас с полным правом можно назвать одним из руководителей, оказавших значительное влияние на развитие АПК в родной Новосибирской области и в целом в Сибири.

На протяжении многих лет с большим вниманием слежу за Вашей деятельностью, в первую очередь – в развитии растениеводства и внедрении точного земледелия сельского хозяйства. В этом направлении Вы стали первопроходцем, который не боится сложностей, умеет ставить перед собой и своей командой интересные задачи и личным примером вдохновляет коллег. Вы буквально в чистом поле организовали новое сельхозпредприятие и доказали: в Сибири можно получать урожайность на уровне более благоприятных в отношении земледелия и климатических условий территорий.

Особо отмечу Ваш вклад в развитие российского села: социальная политика ООО «Соколово» – один из наиболее успешных и убедительных примеров того, как нужно привлекать на работу в АПК молодых специалистов и мотивировать к созидательному труду коллектив.

Искренне рад поздравить Вас с юбилеем и пожелать здоровья, сил и энергии, чтобы и дальше справляться с любыми задачами! Не сомневаюсь, мы ещё не раз будем радоваться Вашим успехам и достижениям «Соколово»!

Владимир Александрович БАУЭР,
генеральный директор ООО «Техпромторг»:

ТЕХПРОМТОРГ

Будущее сибирского АПК сегодня создаётся на полях ведущих сельхозпредприятий региона: здесь осваивают новейшие технологии, повышают урожайность и эффективно работают даже в самых непростых условиях. Одним из лидеров, на которого ориентируется аграрная отрасль региона, можно с полным правом назвать Анатолия Антоновича Степанова, создателя ООО «Соколово».

Наша компания на протяжении многих лет поставляет в это хозяйство современную сельхозтехнику. Мы глубоко ценим наше сотрудничество и всегда прислушиваемся к мнению Анатолия Антоновича, к его пожеланиям и предложениям, потому что знаем: одобрено в «Соколово» – это своего рода знак качества.

Уважаемый Анатолий Антонович! Вы воплощаете собой неутомимый интерес к жизни и к работе. Специалисты АПК, коллеги-аграрии – все мы берём с Вас пример – профессионализма, системного подхода, внедрения инноваций в свою деятельность.

От имени всех сотрудников компании «Техпромторг» поздравляю Вас с юбилеем.



Желаю Вам здоровья, долгих лет счастливой, наполненной жизни. Всегда будьте таким же энергичным и активным инноватором, который не боится идти своим путём, ставит перед собой, своей командой новые цели – и успешно их добивается.



Евгений Владимирович РУДОЙ,

ректор Сибирского государственного университета инженерии и биотехнологий, член-корреспондент РАН:

Университет биотехнологий

Уважаемый Анатолий Антонович! От имени профессорско-преподавательского состава университета и себя лично поздравляю Вас с юбилеем.

Являясь яркой фигурой в АПК, Вы остаётесь защитником интересов аграрного сообщества, увлечённым руководителем крупного семеноводческого хозяйства, достигшего высоких результатов. Ваш профессионализм, личностный магнетизм притягивают к Вам окружающих.

Мы высоко ценим дружбу с Вами – бескорыстную, настоящую. Студенты нашего вуза постоянно проходят практику в ООО «Соколово», перенимая передовой опыт и знакомясь с новейшими технологиями. Новаторство, экономика в АПК, современное управление сельхозпроизводства были и остаются ключевыми вопросами Вашей деятельности.

Успехов и высоких результатов в труде, счастья, здоровья Вам и Вашим близким!

Юрий Васильевич ХАРЛОВ,

директор ООО «ХимСервис»:



Уважаемый Анатолий Антонович!

Вы вписали новую страницу в историю сибирского АПК: об этом уже можно говорить как о свершившемся факте. ООО «Соколово» – образец современного подхода к растениеводству. Вы щедро делитесь своим передовым опытом с коллегами со всей Сибири, а самое главное – всегда находитесь в творческом поиске, применяете на полях «Соколово» самые последние разработки и технологии, в том числе и собственные. По-настоящему благодарен судьбе за знакомство с Вами!

От всей души поздравляю Вас с юбилеем и желаю, прежде всего, здоровья и долголетия, счастья и радости, а Вашему сельхозпредприятию – успешно добиваться целей, которые Вы ставите перед своей командой специалистов.



Владимир Юрьевич ЗАСЫПКИН

директор АО «Степное»:

Уважаемый Анатолий Антонович!

За плечами у Вас – впечатляющий трудовой путь и немало профессиональных достижений в отрасли АПК. Свой 75-летний юбилей Вы встречаете, стоя у руля созданного Вами хозяйства, ставшего одним из лидеров аграрной отрасли нашего региона – ООО «Соколово». Здесь год за годом повышают и культуру земледелия, и техническое оснащение, и экономическую эффективность сельхозпроизводства, получают одни из самых высоких в Сибири урожаев. Вы никогда не останавливаетесь на достигнутом, уверенно идёте вперёд и преодолеваете любые трудности.

Пусть накопленный опыт, Ваша «фирменная» энергия и дальше помогают воплощать самые смелые планы, а команда единомышленников поддерживает Вас во всех начинаниях. Сердечно желаю Вам здоровья, бодрости и долгих лет жизни, вдохновения, счастья и удачи во всех начинаниях.

Владимир Анатольевич ШМАКОВ и коллектив ООО «СЗР»:

Уважаемый Анатолий Антонович! Вы – один из тех уникальных людей, на которых равняются профессионалы нашей отрасли. Под Вашим руководством «Соколово» внедряет самые передовые агротехнологии, добивается рекордных урожаев и повышает эффективность сельхозпроизводства в наших непростых сибирских условиях. Семена от «Соколово» – это качество, которому доверяют аграрии Сибирского региона. Ваш богатый управленческий опыт, знания и вера в возможности нашего сельского хозяйства вызывают искреннее уважение, а ваша мудрость, неравнодушие и ясность ума притягивают к вам как к выдающейся личности.

Наша компания гордится сотрудничеством с ООО «Соколово» и присоединятся к поздравлениям в честь Вашего 75-летия. Долгих Вам лет жизни, крепкого здоровья и новых достижений на благо АПК нашей страны!

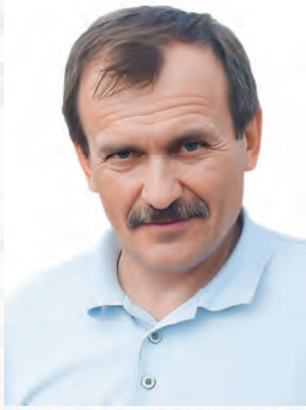
Василий Петрович ЖУРАВЛЁВ,
директор ООО «ПЗ «Заварзинский», Томская область:



Анатолия Антоновича Степанова многие знают, прежде всего, как одного из самых опытных руководителей в сибирском АПК, великолепного организатора, к мнению которого прислушивается аграрное сообщество. А мне посчастливилось узнать Анатолия Антоновича как отличного товарища и мудрого человека с обострённым чувством справедливости и ответственности. Он верен своему слову, не отказывает в помощи, готов всегда делиться опытом. А ещё он – настоящая душа компании, щедрый радушный хозяин и желанный гость.

От всего сердца рад присоединиться к поздравлениям в адрес Анатолия Антоновича! Счастья и здоровья, радости и долгих лет жизни, и пусть удача сопутствует ему во всех делах и замыслах!

Владимир Николаевич СЕЛИХОВ,
глава КФХ «Летяжье», Томская область:



Анатолий Антонович Степанов – человек действительно особенный. Искренне увлечённый своим делом профессионал, который шаг за шагом уверенно идёт к поставленной цели. Руководитель, который переживает всей душой не только за своё сельхозпредприятие, но и за судьбу российской аграрной отрасли и российского села. А ещё Анатолий Антонович – верный друг и надёжный товарищ, всегда готовый прийти на помощь, дать совет и подставить плечо.

От всего сердца поздравляю нашего юбиляра с 75-летием и желаю, прежде всего, долгих лет жизни в окружении любящих родных и новых интересных задач, успешно решать которые поможет команда специалистов ООО «Соколово». А мы, друзья, всегда рядом!



Александр Иванович ЗЕНКОВ,
директор ООО «Комплекс Агро-Н»

Анатолий Антонович Степанов – из тех людей, которые вызывают уважение. Уникальный организатор, он обладает просто невероятным управленческим талантом и способностью воодушевлять всех, кому довелось с ним работать и общаться. Вот на кого стоит равняться молодым, вот с кого нужно брать пример. Думаю, не я один мечтаю о том, чтобы в один прекрасный день прочитать мемуары Анатолия Антоновича – его жизнь достойна хорошей книги.

От всего сердца рад поздравить нашего замечательного юбиляра с Днём рождения и пожелать ему здоровья, счастья, долголетия и, конечно, новых трудовых успехов. Горжусь им как земляком и Человеком!

Елена ПОДДУБНАЯ, директор по маркетингу ООО «АгроСфера» и Тихон ПОДДУБНЫЙ, директор региона «Восток» компании «АгроЭксперт Груп»:

Анатолий Антонович, поздравляем с прекрасным юбилеем!

В этой дате отражено многое: богатый жизненный опыт, характер, проверенный годами, сила, которую не сломали ни трудности, ни время. Коллектив, в котором Вы соединили несколько поколений сотрудников – ветеранов, которые стояли у истоков, и нынешнее молодое поколение, которое продолжает лучшие традиции новаторства и успеха – позволяет добиваться достойных результатов и задавать тон движения сельского хозяйства области!

Вы – новатор, который, опираясь на свой опыт, быстро реагирует на любые запросы времени. Благодаря этому конкурентному преимуществу, Вы – эксклюзивная Личность, заслуживающая особого внимания и уважения! Желаем и впредь следовать своим сложившимся традициям, твёрдо держать курс на достижение максимального результата и решения поставленных задач!

СОКОЛ-3: хорошего полёта!

Производство сельхозтехники – ещё одно успешное направление работы ООО «Соколово». Всё началось в 2022 году с изготовления на базе РТМ простых агрегатов – катков, борон, снегопахов, а сегодня эта инициатива Анатолия СТЕПАНОВА выросла в серьёзный производственный проект.



По словам гендиректора, изначально проект преследовал две цели – во-первых, техническое обеспечение полеводства, а во-вторых – самое главное – круглогодичная занятость работников инженерно-технической службы и механизаторов хозяйства.

Уже в 2023 году, став пионером внедрения технологии химобработок полей с помощью БПЛА, Анатолий Степанов поставил перед своими инженерами новую задачу: обеспечить зарядку и заправку агродронов непосредственно в поле – это сделает эффективнее всю логистику и экономику химобработок.

Так появился **СОКОЛ** – уникальная автономная платформа по доставке, зарядке и заправке беспилотников рабочими растворами. Платформа была успешно представлена на площадке Сибирской аграрной недели в Новосибирске и получила высокие оценки специалистов. А сегодня инженеры ООО «Соколово» представляют уже третью модификацию платформы.



Знакомьтесь: СОКОЛ-3 – автономная самоходная станция для работы беспилотников в полевых условиях. Платформа создана на базе автомобиля Камаз-Компас (предыдущие версии были на базе автоприцепов), и включает в себя ёмкость рабочего раствора объёмом 5 тысяч литров, баки для химии и для воды по 300 литров каждый, генератор с удалённым запуском, зарядное устройство, премиксер, электронасосы и устройство выдачи раствора с заправочным пистолетом.



СОКОЛ-3 предназначен для работы мощного агродрона XAG P150pro с объёмом бака 75 литров, шириной обработки до 12 м и площадью обработки за 12-часовую смену до 400 га, что фактически равно производительности современного наземного опрыскивателя.

Уже этим летом СОКОЛ-3 будет задействован в обработках СЗР полей «Соколово».

– Команда нашей технической службы доказала, что может решать сложные инженерные и конструкторские задачи, обеспечивая надёжность и качество сборки, – говорит Анатолий Степанов. – В случае интереса наших коллег – сибирских аграриев к этой технике (а этот интерес есть) будем, конечно же, масштабировать производство.



Ставьте сотрудников на первое место! Моя самая большая заслуга в том, что я всегда стремился предоставить людям независимость, возможность почувствовать ответственность и был готов подталкивать их к тому, чтобы они брали на себя риск и добивались цели.

Ричард БРЭНСОН, предприниматель, глава компании Virgin

ОПРОКИНУТЬ ВЕРТИКАЛЬ

Генеральный директор ООО «Соколово» Анатолий СТЕПАНОВ – о том, зачем он ломает традиционную систему управления хозяйством в пользу горизонтальной сетевой структуры:

Однажды во время поездки на охоту у одной из двух машин, в которых ехали я и мои друзья, порвался ремень генератора. Водитель этой машины просит моего водителя: *«Вась, слушай, я знаю, у тебя есть запасной ремень. Одолжи его нам, пожалуйста, приедем домой – верну».* А Василий решил над парнем подшутить, подбоченился и отвечает: *«Э-э, нет, уважаемый, этот вопрос с кондачка не решается. Иди, скажи своему начальнику, чтобы он обратился с этим вопросом к моему начальнику. А мой начальник после обращения твоего начальника уже даст мне распоряжение – давать или не давать тебе ремень!»*

В каждой шутке есть доля шутки, коллеги: эта сценка идеально иллюстрирует механизм работы любой управленческой вертикали. Каким бы продвинутым и демократичным ни был руководитель, сколько бы он ни спускал полномочий вниз, какими бы грамотными и инициативными ни были исполнители – всё равно система чаще всего срабатывает в стиле «как бы чего не вышло». У начальников среднего звена включается встроенный «предохранитель», и вопрос по ступенькам вновь приходит наверх: такова природа иерархической системы.

Недавно попала в руки книга американского генерала Стэнли МАККРИСТАЛА, бывшего командующего Объединённым контингентом сил США – НАТО в Афганистане. Книга называется «Жёсткий лидер», и автор в ней подробно разбирает причины поражения американцев в афганской войне. Как так вышло, что гигантская, отлаженная военная машина НАТО, с самым современным оружием и обученными войсками, с современной связью, системами снабжения, глобальной разведкой, разветвлённой агентурой и штабной аналитикой, ничего не смогла поделать с прячущимися по горам талибами с потёртыми калашами, и в итоге всё это натовское хайтек-воинство было вынуждено спасаться бегством, бросив оружие и имущество на миллиарды долларов?

Одной из главных причин афганского провала генерал Маккристал называет тяжеловесную, неповоротливую многоуровневую систему управления войсками. Пока информация «с земли», из окопа доходит до штабов, пока она ходит по инстанциям, анализируется, обрабатывается, пока, наконец, приказ командования спускается по цепочке вниз – ситуация на поле боя давно уже изменилась. А моджахеды, действуя небольшими автономными мобильными отрядами, быстро объединяясь или рассредотачиваясь на местности в зависимости от конкретной боевой задачи, молниеносно маневрировали и почти всегда опережали



американцев в тактических действиях. И, неожиданно оказываясь в самых незащищённых участках, били подготовленных рейнджеров и в хвост, и в гриву.

«Кто не успел, тот опоздал»: скорость принятия решений и их исполнения, скорость взаимодействия – ключевой фактор. Время – вот главная ценность, главный ресурс любого управленца в наши дни.

ТРЯСИНА «СТАБИЛЬНОСТИ»

С самого своего основания «Соколово» работало в традиционной вертикали управления: есть гендиректор, под ним – исполнительный директор, заместители (главные специалисты – руководители направлений), ниже – начальники подразделений, которые начальствуют над рядовыми сотрудниками. На совещаниях я обсуждаю с замами какие-то вопросы, отдаю распоряжения, получаю информацию о работе хозяйства и его отделов. Всё как у всех, всё как обычно.

И в один прекрасный момент я подумал, что пора бы уже отойти от непосредственного управления предприятием, от личного решения ежедневных рутинных рабочих вопросов, выкроить себе больше свободного времени. У меня же отличный коллектив профессионалов, хозяйство пронизано потоками информации, создана единая цифровая сеть, полная радиофикация сотрудников, взаимодействие между ними – «каждый знает свой манёвр». Прямо как в докладе Н.С. Хрущёва на XXII съезде КПСС про построение коммунизма к 1980 году: *«Наши цели ясны, задачи определены – за работу, товарищи!»*

Не тут-то было.

Всё чаще я замечал, что мои распоряжения, принятые на совещаниях решения выполняются либо частично, либо просто не выполняются. Или выполняются так, что лучше бы совсем не делали. По мере прохождения по цепочке вниз информация искажается, часто разворачиваясь на 180 градусов. Начинаю спрашивать с исполнителей – механизаторов, водителей, складских работников, лаборантов, и в ответ слышу: *«Шеф, извините, я от своего начальника не получал таких распоряжений!»* или *«У меня инструкции другие!»*. Иду к их начальникам – руководителям отделов, там свои объяснения: *«Да, знаю, но это же нужно решить с другим отделом, согласовать с тамошним начальником, а у него свои заморочки…»*.

> «Дело не в людях – дело в системе, которая живёт своей жизнью, преследует свои интересы – и подчиняет себе каждого участника. «Вы думаете, что управляете, а мы делаем вид, что работаем». Можно ли это изменить? Можно. Сломав систему»

В итоге любой вопрос начинает тонуть в болоте аппарата управления: боязнь принятия решения, виртуозное перекладывание ответственности на соседа, составление «правильной» отчётности о «проделанной работе» – короче, обнаруживаются все присущие вертикальной системе болячки.

Обратная связь идёт с помехами, наверх часто отправляется ложная информация: *«К уборке готовы на 100 процентов!»*. На поле выясняется, что не на 100, а на 90 процентов. Или на 80. *«Ах, да, запчасти же вовремя*

не подвезли. Я же говорил! Михалыч, ну подтверди, говорил же!» – «Когда? Кому?» Ну и так далее по кругу.

К сожалению, уход от решения проблемы в самом начале, пока она ещё только начинает тлеть, чаще всего ведёт к тому, что пожар разгорается в полную силу. Тушить его гораздо сложнее, а иногда уже и бесполезно, а ущерб оказывается очень серьёзным. В этом плане спрятать голову в песок и надеяться, что оно как-то само рассосётся – худшее решение, которое только может принять руководитель. Не рассосётся.

Например, в таком вопросе, как качество и сохранность зерна на складах хозяйства, я насчитал пять ответственных сотрудников из различных подразделений, стоящих на различных ступенях должностной системы. Но в случае какого-то инцидента спросить не с кого: ответственны все – и не ответственен никто. Начинаются дебаты: *«А я что?», «А ты что?», «А он что?», «Да я же ещё вчера говорил!..», «Кому говорил?».* Самые смелые на «разборе полётов» просто произносят сквозь зубы: *«Мне нечего сказать».*

Разумеется, первый спрос – с заместителя гендиректора, с руководителя направления. Но изменит ли кардинально что-то очередная выволочка или даже увольнение этого зама? То-то и оно.

Дело не в людях – дело в системе.

«ЭТО, КАК ЕГО... ВОЛЮНТАРИЗЬМ!»

Железный закон, коллеги: аппарат управления, основанный на вертикали, в которой есть больше двух ступеней, играет в работе предприятия больше отрицательную роль. Эта система по умолчанию стремится к стагнации, к покою. Она не заинтересована в изменениях, в развитии, в творчестве. Каждого участника устраивает текущая ситуация, им нужно, чтобы ничего не менялось, ничего не происходило, чтобы завтрашний день был похож на сегодняшний, чтобы совещание поскорее закончилось, да пойти уже покурить облегчённо.

Управленческая прослойка по большей части является не помощником руководителя, а буфером, из-за которого он зачастую теряет контроль за общей ситуацией в хозяйстве и за текущими процессами.

Ещё раз – дело не в людях, а в естественных свойствах иерархической системы. Она, эта система, живёт своей жизнью, преследует свои интересы – и подчиняет себе каждого участника. «Вы думаете, что управляете, а мы делаем вид, что работаем».

Материальные стимулы? Они работают очень слабо, или не работают вообще, и вы это прекрасно видите в своей ежедневной деятельности. Просто потому, что все ваши управленцы, менеджеры среднего звена обычно являются наёмными работниками. Ваши идеи и предложения по изменениям привычного уклада работы, по технологиям и новым проектам натыкаются на «убедительнейшие» объяснения, почему это невозможно: «И вот так невозможно, а ещё вот так невозможно!». Помните, как в фильме «Операция «Ы»: *«Вы ставите нереальные задачи! Это, как его… Волюнтаризьм!».*

Итог – производственные и финансовые показатели хозяйства начинают тормозить, стагнировать, а затем и вовсе опускаться вниз. Обычно всё это воспринимается как неизбежное зло, издержки бизнеса. Пеняют на низкие цены, диспаритет, кадровый кризис: людей нет, работать не с кем, «уволишь – а кого взамен?» и т.п. Или бесконечно тасуют колоду управленцев, переподчиняя разные отделы разным заместителям, пересаживая их из кресла в кресло – с тем же нулевым результатом.

Но можно пойти другим путём: попробовать изменить саму систему управления, опрокинуть эту задеревеневшую вертикаль, положить её горизонтально, то есть ввести горизонтальный принцип управления. Что мы и сделали.

НЕ КОМАНДИРЫ, А КОМАНДЫ

Горизонтальная система – это система, в которой нет многоступенчатой иерархии, а есть ряд равноправных между собой микрокоманд, подчинённых непосредственно генеральному директору. Каждая такая микрокоманда отвечает за определённое направление работы предприятия, внутри себя этот микроколлектив живёт как отдельная самоуправляемая организация, с гибким регламентом работы, большей вовлечённостью сотрудников в процесс принятия решений, взаимозаменяемостью. Главное – результат.

Соответственно, для меня как руководителя сокращается управленческое «плечо»: я взаимодействую с этой командой напрямую, без буфера в виде промежуточного начальника.

Горизонтальные системы – вещь не новая, экспериментировать с ними начали и на Западе, и в СССР ещё в конце 60 годов прошлого века, на эту тему написаны сотни книг, пособий, научных теорий. Если брать мировой опыт, то самый яркий пример – это Ричард БРЕНСОН: его глобальная бизнес-империя Virgin построена не по традиционной корпоративной вертикали, а в виде самоуправляемых команд, где люди объединены общей идеологией, принципами и отношением к делу.

Но каждый конкретный опыт построения этой схемы уникален: он зависит от условий, от сферы деятельности предприятия, а главное – коллектив это живой организм, состоящий из личностей со своими уникальными чертами. А горизонтальная схема как раз предполагает активные коммуникации между людьми.

Итак, вот как выглядит теперь структура управления ООО «Соколово» **(см. рис. ниже)**. Эта «шеренга»

подразделений подчиняется напрямую мне, вся информация проходит через наш ОЦУП – оперативный центр управления. На отдельные направления разделены агрономы – по зерновым, по масличным и по бобовым культурам. Главные специалисты – первые среди равных; вообще, никаких «главных» в привычном смысле в хозяйстве теперь нет, все они отныне – часть этой горизонтали.

Отмечу, что данная схема – не образцовая и не окончательная: она ещё формируется, мы ещё определяем границы, зоны ответственности, осторожно двигаем эти «кубики». Может быть, будут ещё выделены какие-то микрокоманды и направления, либо, наоборот, какие-то команды будут объединены. Горизонтальное управление – это живой динамичный процесс, который, вполне возможно, будет достраиваться постоянно. Так что в других предприятиях эта схема может быть совсем другой.

«НУ И КАК ОЩУЩЕНИЕ? – ПОЛЁТ НОРМАЛЬНЫЙ»

Итак, какие же первые впечатления и наблюдения после старта нашей внутренней управленческой революции?

◆ **Первое. На порядок ускорилось решение рабочих вопросов и обмен информацией.** Уже слышу полный священного ужаса вопрос: «Как же без главных специалистов-то?! Как же без заместителей-то?!». Нормально, коллеги. Взаимодействие с руководителем подразделения, специалистом, рядовым работником проходит мгновенно, без барьеров. Вот на днях сварили на весовой специальную металлическую площадку, чтобы лаборанту было удобнее брать пробу из зерновоза, не рискуя упасть с машины и сломать шею. В прежней системе вопрос решался бы неделями, пока начальники подразделений кивали бы друг на друга: *«Это твоя работа!» – «Нет, твоя!»*, да ещё и с совещанием с моим личным участием, на котором я бы услышал пять объяснений, почему именно сегодня это сделать невозможно: *«Шеф, столько дел, столько дел!..»*. В горизонтальной системе вопрос решился за два часа одним звонком на РТМ сварщику, который встретился с лаборантом и услышал его просьбу, как нужно сделать.

> «Убрав «буфер» в виде промежуточных начальников и взяв на себя вроде бы бОльший объём работы, я в результате экономлю уйму времени, которое раньше тратил на бесконечные совещания, разборки и улаживание конфликтов»

◆ **Второе. Появилась, наконец, обратная связь – люди обрели ГОЛОС.** Они увидели, что их слушают, что их предложения и мнения будут рассмотрены и оценены. Раньше на общих собраниях коллектива я толкал речи, призывал к ударной работе, к «улучшениям и повышениям» – и слушал в ответ привычное угрюмое молчание: *«А, говори не говори – всё одно, ничего не изменится!»*. Сегодня всё совсем по-другому: люди поняли, что их мнение что-то значит, что они не пешки, а ***со-трудники*** в прямом смысле этого слова.

◆ **Третье. Началось горизонтальное взаимодействие подразделений между собой.** Для решения конкретной задачи я быстро создаю временную группу из разных отделов, которые общаются напрямую, а не через







Производство собственной техники ООО «Соколово» – пример проектной командной работы инженеров и сборщиков, собравшихся для реализации конкретной творческой задачи

своих начальников, сами распределяют обязанности и принимаются за дело. То есть реализуется **проект**. Например: китайцы просят отгружать горох в контейнеры. Собираются агроном, отвечающий за качество, завскладом, отвечающий за отгрузку, лаборатория, делающая анализ, специалист по продажам и логистике, – и реализуют проект «Продажа 2 тысяч тонн гороха в КНР».

◆ **Четвёртое. И главное: я как руководитель стал действительно управлять производственным процессом.** Пять неэффективных, тормозящих всё и вся, ориентированных на «стабильность» (то есть стагнацию) начальников заменены на восемнадцать ищущих, творческих, стремящихся к цели лидеров команд.

Парадокс! Взяв на себя вроде бы бОльший объём работы, я в результате экономлю уйму времени, которое раньше тратил на бесконечные совещания, разборки и улаживание конфликтов. Это время теперь расходуется на творчество и продуктивное общение с большим количеством участников процесса, до которых раньше не доходили руки и не было времени.

Несмотря на то, что я вернулся к непосредственному прямому управлению, моя работа как руководителя в итоге не усложнилась, а облегчилась! «Пожарной команде» – нет!

При такой системе и управленцы, и сотрудники быстро понимают полную бессмысленность и бесперспективность этих осточертевших заклинаний: *«Это невозможно!», «Да ну, это никогда не сработает!», «Мы же раньше никогда этого не делали!»*. И что гораздо продуктивнее мыслить так: *«Мы это попробуем, и результат подтвердит, что это возможно»*.

Для меня ярким примером успеха такого подхода стало изготовление собственной сельхозтехники ООО «Соколово»: своими силами, в собственной мастерской, которая уже превратилась в сборочный цех, обеспечив 100-процентную круглогодичную занятость персонала.

> «Мало вылезти из болота – нужно ещё научиться ходить по твёрдой земле, причём свободно, а не на поводке. У сотрудников должно сформироваться качественно другое понимание своей деятельности, места в коллективе»

Бороны, катки двух типов – гладкие и игольчатые, снегопахи, и, наконец, уникальные мобильные платформы БПЛА «Сокол» для химобработок наших полей – всё это мы делаем для себя, это творчество, направленное уже на перспективу – изготовление и реализацию подобной техники на продажу.

НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ: ВСЁ ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ

Наивно думать, что при введении этой системы сразу наступило благоденствие. Конечно же, нет. Работы по настройке новой системы – море, новых проблем – не меньше. Вообще, коллеги, тому, кто решится на такую реформу, понадобится немало воли, мужества и терпения. Мало не покажется. Это полный слом всего уклада повседневной работы предприятия.

☑ Прежде всего, устранив аппаратную прослойку и проникнув в «кухню» работы отделов напрямую, я столкнулся с валом новой информации: меня просто завалили внутренними проблемами, о которых я не знал. Работники, обретя голос, начали выносить сор из избы.

Причём в таком количестве, что у меня подчас волосы дыбом встают. *«Шеф, да вы хоть знали, что у нас тут…»*. Я копнул, вскрыл эти «нарывы» – и моим первым порывом было желание закопать всё это обратно и забыть. Пока всё устаканится, упорядочится на новый лад, пройдёт время. И этот болезненный этап нужно пройти. И мне, и работникам.

☑ Работу каждого отдела предстоит наладить на совершенно других принципах: самоуправление, командная работа, самостоятельность в решении текущих рабочих вопросов, ответственность каждого за результат. Сказать это легко – сделать так, чтобы это не осталось красивыми лозунгами, гораздо труднее. Старая вертикаль была для многих щитом, охраняющим от личной ответственности, когда всегда можно кивнуть на начальника выше: *«Не было указаний»*, или наоборот: *«Это же ваше указание, я его и выполняю!»*. А сейчас каждому понадобится умение отстаивать свою позицию и отвечать за свой участок работы. Не все выдержат такие перемены чисто психологически.

☑ Возможно, предстоит смена руководителей некоторых подразделений. В ближайшее время буду наблюдать демонстрацию способностей каждого из восемнадцати лидеров групп. Вот и узнаем: действительно ли они лидеры или нет, и кто вообще лидер в каждом подразделении. Моя задача – помочь выдвинувшемуся неформальному лидеру стать формальным. Вообще, моя роль здесь как у тренера спортивной команды: оценить потенциал каждого игрока и определить его амплуа, где он будет полезен – в обороне или в нападении? Впереди или позади? Кто «форвард», а кто «распасовщик»? Кто капитан команды? А может быть, «играющий тренер»?

> «Тот, кто часто смотрит в зеркало заднего вида, упускает перспективу. И потом, говоря откровенно, смотреть там, в этом зеркале, по большей части уже нечего, коллеги»

☑ И тут возникает следующая задача – «скамейка запасных». Мне как гендиректору предстоит создать такую систему материального поощрения и мотивации людей, которая бы способствовала появлению конкурентной среды, здорового духа соперничества внутри каждой микрокоманды. Чтобы лидер постоянно чувствовал дыхание в спину от своих коллег, помнил, что его должность – это не вечная синекура, что ему есть замена, и постоянно доказывал своё лидерство мне – и своему коллективу. Задачка не из лёгких.

☑ Также ещё предстоит отладить горизонтальное взаимодействие отделов между собой для решения различных текущих задач. Для меня основная цель – не входить в мелкие рабочие вопросы, настроив людей на быстрое взаимодействие с другими подразделениями, наладив таким образом проектную работу. Пока что то и дело я произношу эту фразу: *«Ребята, а вы зачем ко мне с этим обращаетесь? Если вы считаете нужным привлечь к работе соседний отдел, оперативно решить с ними вопрос – вперёд!»*. Мало вылезти из болота, под названием «я начальник, ты дурак», – нужно научиться ходить по твёрдой земле, причём свободно, не на поводке. У сотрудников должно сформироваться качественно другое понимание своей деятельности, своего места в команде, в коллективе.



Предприятие производит мобильные платформы для зарядки и заправки БПЛА «Сокол 1» – ноу-хау ООО «Соколово»

Понимаю, что будет сложно. Но одновременно понимаю, что без этой реформы управления дальше двигаться невозможно, будет бег по замкнутому кругу, кадровая чехарда и стагнация. Главное – я уже, в самом начале пути, увидел позитивные перемены. Именно поэтому я уверен в успехе.

Многие считают, если ничего не менять, завтра будет таким же, как сегодня. Но это иллюзия: стоять на месте – это значит пятиться назад, причём очень быстро.

Эффективное управление-лидерство по определению означает продвижение предприятия вперёд, изыскание новых перспективных направлений для развития и процветания бизнеса. Как оно выглядит, это «вперёд», увидеть должен только сам руководитель.

Тот, кто часто смотрит в зеркало заднего вида, упускает перспективу. И потом, говоря откровенно, смотреть там, в этом зеркале, по большей части уже нечего, коллеги. Для меня пути назад нет. Всё получится.

Удачной всем уборки!

Записал Павел БЕРЕЗИН

633168 Новосибирская область,
Колыванский район, с. Соколово,
ул. Ленина, 25, оф. 207
Эл. почта: sokolovo-seeds@mail.ru
Тел.: 8 (383-52) 31 430; + 7 903 933 56 55

СХП ООО «СОКОЛОВО»

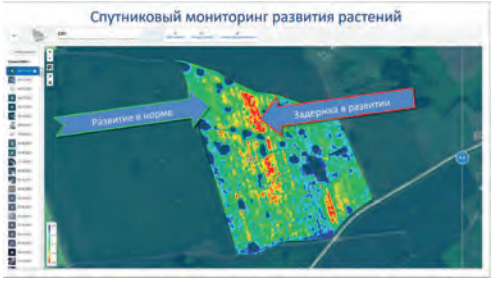
Реклама

ЛЕГЕНДЫ КОНЧИЛИСЬ

Цифровизация перестаёт быть абстрактным словосочетанием, а стремительно входит в реальность сельхозпроизводства. Так, выстроенная в ООО «Соколово» Колыванского района Новосибирской области комплексная система управления, основанная на цифровых технологиях, является ключевым фактором успеха в хозяйстве.







Об этом руководитель ООО «Соколово» Анатолий СТЕПАНОВ рассказал на круглом столе «Передовые идеи для сельского хозяйства», прошедшем 9 ноября в рамках Новосибирского агропродовольственного форума. Считаем, опыт «Соколово» будет полезен многим сельхозпредприятиям и представляем вам ключевые моменты этого интереснейшего выступления.

Анатолий Степанов: – Все гаджеты, мониторы, датчики и беспилотники имеют смысл только если они встроены в систему, если ведётся постоянный глубокий анализ получаемой информации. Тогда эти элементы начинают работать на результат, на эффективность производства и снижение издержек. Поэтому одним из важнейших достижений всей нашей команды я считаю наш интеллектуальный багаж: мы за эти годы научились анализировать массив данных, выделять главное, видеть тенденции. Что за цифры ты видишь у себя на экране? Что они означают на самом деле и почему они именно такие? Как они сопрягаются с другими данными? Требует ли ситуация коррекции, и, главное, КАКОЙ коррекции? Работа с информацией – искусство, в котором можно совершенствоваться бесконечно.

Над созданием комплексной управленческой системы на основе цифровых технологий в «Соколово» работают с 2009 года. Строили систему постепенно, год за годом добавляя новые элементы. Начали с электронных карт полей, затем появились системы автоматической навигации, телеметрия всех операций, электронная весовая, прослеживаемость движения продукции и ресурсов, БПЛА и полевые исследования, полная радиофикация техники и коллектива и так далее.

Что сегодня из себя представляет цифровая система управления «Соколово» в комплексе?

А.С.: – Есть инструментарий, непрерывно поставляющий информацию в цифровое облако: это спутниковый мониторинг, БПЛА, телеметрия, метеостанции, электронная весовая и лаборатория. Вся информация поступает в **ОЦУП – оперативный центр управления производством**. Информацией пользуются агрономы, руководители подразделений, бухгалтерия, руководство предприятия. Над всем этим стоит штаб, отвечающий за стратегическое планирование, анализ входящей информации и принятие управленческих решений.

ОЦУП с недавних пор, кстати, разделён на два сегмента: первый отвечает за организационные функции (смены,

рабочее время, общее функционирование отделов, в общем, «оргвопросы»), второй занимается исключительно технологическими операциями на полях.

Посмотрим, что конкретно даёт каждый элемент цифрового «хозяйства».

ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИЯ НА ВСЕХ КОМПЬЮТЕРАХ СЕЛЬХОЗМАШИН

Это важнейшая функция, помогающая механизаторам в их работе. Если раньше трактор менял поле, а поле было «занулённое», то механизатор был «слеп»: у него не было информации об этом поле, её нужно было добывать у диспетчера, тратя драгоценное время. Сегодня информация по полям закачана не только в компьютеры ОЦУПа, но и в каждый трактор, и механизатор сразу видит конфигурацию, границы, маршруты, препятствия на данном поле, ширину захвата орудия. Это резко ускорило технологические операции, сведены к минимуму ошибки и пересевы.

> «Правильно настроенная система управления, грамотное применение цифровых технологий – это ключ к эффективности, оптимизации расходной части, экономической устойчивости как на уровне каждого хозяйства, так и на уровне АПК нашего региона в целом. Это буквально деньги, лежащие у нас под ногами. Потенциал этой системы – громадный, и я убеждён, что нам необходимо ускорить внедрение «цифры» в сельском хозяйстве на уровне области»
>
> ***Анатолий СТЕПАНОВ***

ПОЛНАЯ РАДИОФИКАЦИЯ ВСЕЙ ТЕРРИТОРИИ ХОЗЯЙСТВА

А.С.: – Радиостанциями в «Соколово» оснащены все участники производственного процесса, руководители, специалисты, менеджеры подразделений, и ваш покорный слуга в том числе. За эти годы я убедился, что управленческая система без стабильной радиосвязи 24/7 не работает. Что толку, если я увижу на экране проблему, но не могу сразу же вмешаться в процесс? Радиосвязь даёт оперативность принятия управленческих решений, усиливает координацию подразделений и работников.

ТЕЛЕМЕТРИЯ ПОСЕВНЫХ КОМПЛЕКСОВ

Каждый опытный аграрий знает про «петли» на краях поля – зоны разворотной полосы. Раньше разворот отдавался на откуп механизатору. Считалось, что чем опытнее механизатор, тем лучше он выполняет этот манёвр. Но выяснилось, что это не так: у каждого механизатора есть свой «почерк» в управлении комплексом, свои привычки, своя небрежность. И если петлю не сделать правильно, «по школе», то через три-четыре смены поломка агрегата гарантирована. Кроме того, в этих «петлях» снижалась урожайность, были пересевы, шла бессмысленная трата семян и ГСМ – в общем, терялись деньги. А таких «мёртвых петель» набирается от 7 до 10% от всей посевной площади.



Сейчас ситуация иная: зимой в «Соколово» происходит подробная электронная «раскройка» полей, и к посевной механизаторы получают цифровую карту с точным указанием мест проезда с высевом и без высева. Экономический эффект – налицо.

А.С.: – Кстати, мы опровергли бытующий в аграрной среде стереотип, что хозяйству, занимающемуся только полеводством, зимой нечего делать, оно якобы «уходит в спячку». В «Соколово» зимой начинается, пожалуй, самая интенсивная работа! Скажу больше: нам не хватает зимнего периода! Потому что идёт глубокий анализ накопленной за сезон информации, её оценка, проработка и систематизация, принятие решений, подготовка всей системы к новому сезону.

СПУТНИКОВЫЙ МОНИТОРИНГ РАЗВИТИЯ РАСТЕНИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ОБРАБОТОК

А.С.: – Я, коллеги, теперь даже не представляю, как можно оценивать состояние поля, проехав по межполевой дорожке. Раньше мы полагались на интуицию агрономов, и, если говорить откровенно, слушали их «легенду» о состоянии посевов. И были вынуждены воспринимать эту легенду на веру.

Сегодня благодаря спутниковому мониторингу агроном видит всё поле, имеет достоверную информацию о развитии

растений, быстро принимает решения по обработкам и подкормкам. Легенды кончились.

То же касается, кстати, и анализов почвы: мы не отдаём этот процесс, как раньше, на откуп подрядчику, получая некую «среднюю по больнице» информацию, а сами адресно задаём учёным координаты, где взять анализ, эти точки всегда разные. Это кардинально усилило нашу информированность и эффективность работы на поле.

«За эти годы совершенно изменилась психология наших работников. Мотивация людей ушла от индивидуализма, от «передовиков» и «отстающих» к командной деятельности. Никто никуда не «подтягивается»: каждое звено работает на решение общих командных задач. Труд людей стал управляемым, эффективным и ОСМЫСЛЕННЫМ»

ТЕЛЕМЕТРИЯ РАБОТЫ УБОРОЧНОЙ ТЕХНИКИ

А.С.: – Вот уже второй год мы не привлекаем на уборке сторонний наёмный автотранспорт. Это было серьёзной, затратной проблемой: непредсказуемо, неуправляемо, дорого. А теперь благодаря телеметрии мы ведём учёт времени обмолота и выработки по каждому комбайну, точно рассчитываем логистику, количество необходимого транспорта в зависимости от урожайности. И диспетчер, в режиме реального времени получая информацию о наполняемости бункера – до 60%, свыше 60% и 90%, направляет машину в точку загрузки и командует комбайнёру разгрузиться. Эта система полностью исключает простои техники. Кроме того, выяснилось, что наёмные зерновозы не нужны – легко обходимся своим парком машин.

Та же история у нас и во время обработок СЗР: никто никого не ждёт, диспетчер, имея точный «раскрой» поля и данные по производительности техники, осуществляет автоматическую «стыковку» опрыскивателя и машины с раствором в нужное время в нужном месте. Отсюда и рост производительности, скорости обработки.

ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕСОВАЯ

Благодаря электронной весовой в «Соколово» решена извечная проблема весовщика и кладовщика. Каждый руководитель хозяйства знает, что существует целая технология «ошибок», «личного учёта» и карандаша. Сейчас все перемещения продукции от поля до потребителя в нашем хозяйстве фиксируются в электронном виде, к этой базе имеют доступ всего два человека, и точные данные по всей цепочке теперь всегда известны до килограмма.

Цифровизация контрольно-весового хозяйства также наладила равномерное поступление на сушку и подработку. Раньше ритм был неровный: операторы применяли «спальную технологию» – с вечера загрузиться под завязку, а ночью отдыхать. В результате производительность ЗАВ была около 1000 тонн в сутки. Когда в «Соколово» наладили равномерное поступление зерна, производительность сразу выросла более чем в 1,5 раза.

СОБСТВЕННЫЕ МЕТЕОСТАНЦИИ

А.С.: – Это грандиозный ресурс повышения эффективности работы, коллеги! Дело тут не в доверии или недоверии к «официальным» синоптикам. Дело в том, что для работы нужны локальные метеоданные метеорологии, в моменте.

В хозяйстве действуют две метеостанции, которые ведут мониторинг погодных условий каждые 15 минут. Благодаря этой информации делается прогноз развития заболеваний по культурам, сроков появления вредителей и рассчитывается оптимальное время для проведения обработок СЗР.

А.С.: – Мы не ждём, как раньше, появления сорняков, болезней или капустной моли: «Ой, вылезло – побежали обрабатывать!» Мы по сумме температур ПРОГНОЗИРУЕМ их появление, и заранее готовы к работе с ними, вся техника и препараты уже на «низком старте». Это резко повысило своевременность, эффективность обработок, и, естественно, позитивно сказалось на урожае. Мы не боремся с проблемами – мы упреждаем их, вот основной принцип технологических операций в «Соколово».

РЕЗУЛЬТАТЫ

А.С.: – Если брать производственные результаты внедрения системы цифровизации в хозяйстве, то по итогам прошедших 10 лет они таковы:

✓ Сроки посевных работ сокращены с 26 дней до 15. Мы попадаем в оптимальные агрономические сроки: две недели – «за глаза», и, кроме того, мы не покупаем лишнюю технику – её в «Соколово» ровно столько, сколько нужно.

✓ Сроки уборочной сократились с 39 до 17 дней, с нагрузкой на комбайн 1100 га.

✓ Суточная выработка при обработках СЗР возросла более чем в 2 раза: с 1120 га до 2702 га.

✓ Весеннее закрытие влаги в хозяйстве идёт четверо суток – на 13 тысячах гектаров, напомню. О значении этой операции для будущего урожая лишний раз говорить не нужно. В нынешнем году, например, практически вся область попала в сильнейшую весеннюю засуху, а мы её прошли без критических последствий.

Ближайшие цели – управление плановой урожайностью, управление качеством продукции, точечное применение СЗР, дифференцированный посев и дифференцированное внесение удобрений.

А.С.: – За эти годы совершенно изменилась психология наших работников. Мотивация людей ушла от индивидуализма, от «передовиков» и «отстающих» к командной деятельности. Никто никуда не «подтягивается»: каждое звено работает на решение общих командных задач. Труд людей стал управляемым, эффективным и ОСМЫСЛЕННЫМ. В свою очередь руководство предприятия также чётко понимает, какими параметрами производства нужно управлять, чтобы двигаться дальше, повышать продуктивность работы.

«Не грезить, а пахать»:

от виртуальных «показателей» – к реальным проектам

Анатолий СТЕПАНОВ – о том, как вывести село из социально-экономического тупика, и зачем Новосибирской области нужен план.



Экспертная группа «Центр альтернативных стратегий» (А.А. Степанов, В.Л. Федоров и др.) подготовила и готова представить в органы власти фундаментальный документ – **«Концепцию комплексного развития АПК и сельских территорий Новосибирской области».** В ней предлагается серьёзное изменение региональной аграрной политики и системы управления, формирование новых подходов к развитию села на основе планирования и проектирования социально-экономического облика территорий.

Какие управленческие реформы срочно нужны региональной аграрной отрасли и селу в целом, и где мы окажемся, если их снова отложить «до лучших времён» – «ПРЕДСЕДАТЕЛЬ» поговорил с одним из разработчиков документа, учредителем ООО «Соколово» Анатолием Степановым.

– Анатолий Антонович, что подтолкнуло вас и ваших единомышленников к написанию Концепции?

– В базовом виде Концепция была написана ещё в 2016 году. В её разработке принимали участие такие знаковые фигуры, как Ю.Ф. БУГАКОВ, академик РАН А.Н. ВЛАСЕНКО, бывший вице-губернатор НСО В.А. ГЕРГЕРТ, гендиректор ОАО «Завод Труд» Ю.Ю. ИСЛЯМОВ, директор Сибирского института управления – филиала РАНХиГС С.Р. СВЕРЧКОВ и другие. Уже тогда на фоне разгорающейся санкционной войны мы видели, что традиционные «болячки» аграрной отрасли приобретают опасный характер и предложили комплексный пакет решений.

Сегодня, когда запрос на перемены в связи с глобальным экономическим и геополитическим кризисом ещё более усилился, мы обновили, актуализировали некоторые положения Концепции и снова выносим её на широкое обсуждение – и в аграрное сообщество, и в Правительство НСО, и в депутатский корпус.

Есть и ещё один важный мотив, весьма, кстати, актуальный для региональных властей. Федеральное правительство недавно обнародовало проект новой Стратегии устойчивого развития сельских территорий России до 2035 года. Документ, видимо, будет принят осенью, и на его основе теперь будут писаться все госпрограммы, имеющие отношение к развитию села.

Пожалуй, впервые за всю новейшую историю там прописано важное условие: инструментом реализации новой Стратегии будет, цитирую, «формирование правительствами субъектов РФ ЧЁТКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ КАЖДОЙ КОНКРЕТНОЙ ТЕРРИТОРИИ».

Значит, такой чёткий план должен появиться для каждого, самого отдалённого населённого пункта, сельского района и для региона в целом.

КОНКРЕТИКА ВЗАМЕН «ВИРТУАЛЬЩИНЫ»

– Чем этот подход отличается от прежнего?

– Тем, что вместо привычных для наших госпрограмм абстрактных, не привязанных ни к чему показателей – гектаров, центнеров, метров, километров и прочих процентов – в указанных планах должны появиться именно конкретные территории, от деревни до райцентра.

Но чтобы это стало возможным, необходимо прежде кардинально изменить систему управления сельскими территориями и аграрной отраслью в части создания проектных институтов. Они и должны разработать эти генеральные планы сёл и районов, причём не как отдельных поселений, но как хозяйственных территорий с сопутствующей социальной инфраструктурой.

Нам нужно срочно заканчивать с этой «виртуальщиной» пустой отчётности, выходить из параллельной реальности вроде «Минсельхоз сам написал программу, сам её выполнил и освоил, сам отчитался». Мы уже приехали дальше некуда – слезаем, коллеги, тупик! Хватит обманывать самих себя и безуспешно пытаться настраивать рядового сельчанина на краткосрочный позитив: «Сегодня лучше, чем вчера, завтра будет лучше, чем сегодня!» В историческом периоде, как выясняется, всё это неважно. Хоть в масштабе страны, хоть региона, хоть деревни. Житель села всю эту виртуальную реальность не воспринимает и голосует ногами – бежит из села.

Потому что никакая отчётность с «процентами» и «квадратными метрами» не скрывает реальности, которую житель села видит каждый день: посевные площади сократились по сравнению с советским периодом на сотни тысяч гектаров, поголовье коров упало втрое и продолжает ежегодно сокращаться, количество сёл сократилось, инфраструктура ветшает, и точечные «заплатки» уже не спасают. А сельское население тает на глазах: качество жизни сельского жителя за последние тридцать лет рухнуло и несравнимо с качеством жизни горожанина.

А ведь потенциал земли, климата, технологий, людей у нас по-прежнему огромен. Но этот потенциал не реализован, пожалуй, и наполовину.

Судя по новым подходам к федеральным программам, о которых я сказал выше, наверху, в Москве, уже понимают, что без возвращения принципов планирования в экономику и социальную сферу страна не выстоит в тотальной экономической, санкционной войне, которая ей объявлена. И федералы ждут соответствующих мер и решений на региональном уровне.

> Как должна выглядеть конкретная территория через пять, десять лет? Сколько там будет жить людей? Какая инфраструктура необходима? За счёт каких производственных проектов мы получим здесь максимальный экономический эффект? Должен появиться именно такой областной суперпроект развития села, в котором свою перспективу, своё место и свою задачу увидит фермер и сельский учитель, застройщик и молодой агроном, водитель и сотрудник районного сельхозуправления. «Кураторство» и отчётность должны быть заменены планированием, проектированием – и УПРАВЛЕНИЕМ.

Не говоря уже о том, что маячит призрак мирового голода, а значит, перед новосибирским АПК открываются дополнительные экспортные перспективы. Но они также могут остаться лишь мечтами и презентациями, если мы не начнём принимать правильные решения, менять управленческую парадигму.

УПРАВЛЯТЬ, А НЕ «КУРИРОВАТЬ»

– Итак, какие проблемы вы видите у нынешней системы управления АПК?

– Проблема одна: этой системы фактически не существует. Есть разрозненная, разорванная по звеньям работа различных ведомств, их отдельных бюджетов, проектов, программ, отчётов о «выполнении» и «освоении». Есть меры господдержки сельхозпроизводителей, которые, справедливости ради, за минувшее десятилетие серьёзно укрепили материальную, экономическую базу хозяйств, помогли нам выйти на более высокие показатели продуктивности полей и ферм.

Есть «точечные» проекты в отдельных районах в рамках федеральной Госпрограммы развития сельских территорий – по благоустройству, коммуналке, строительству и реконструкции социальных объектов. Есть, наконец, эти бесконечные ряды цифр в документах и компьютерных презентациях – километры дорог и водопроводов, количество ФАПов, пластиковых окон, квадратных метров жилого фонда и т.д.

Но все эти показатели, проценты, квадратные метры никак не увязаны между собой в единую систему и не скоординированы с общими целями развития. Поэтому и эффект от них, прямо скажем, обратный.

Прежде всего, мы так и не смогли хотя бы остановить главный негативный процесс – обезлюдение села. Отток населения – самая опасная тенденция, из которой растут ноги у большинства нынешних проблем АПК региона. Сельское население НСО только по официальным данным за десять лет сократилось на 36 тысяч человек. Но реально, разумеется, ещё больше, с учётом маятниковой миграции и прочей «вахты». В аграрной отрасли бушует тяжелейший кадровый кризис, и даже у руководителей благополучных в этом плане хозяйств – поверьте, знаю об этом не понаслышке – холодок по спине пробегает при мысли о ближайших перспективах.

Недавно мы с вами присутствовали на заседании Общественного совета Минсельхоза области в Ордынском, посвящённом кадровой проблеме, где слышали эти удручающие цифры: всего 30 процентов выпускников вузов и колледжей Новосибирска из сельской местности возвращаются по окончании учебного заведения домой в село. То есть процесс вымывания человеческого материала из села идёт катастрофическими темпами. Мы на глазах лишаемся человеческого потенциала огромных территорий.

В итоге мы по-прежнему имеем «очаговый» характер сельской экономики, когда между несколькими «оазисами» – сильными устойчивыми хозяйствами, которые работают на высоком уровне эффективности и заботятся за свой счёт о сельской социалке – лежат десятки и сотни километров запустения и упадка. Производственный потенциал аграрной сферы области не раскрыт, земельный ресурс используется слабо. Нет комплексных, сбалансированных экономических проектов, которые бы качественно улучшали жизнь на больших территориях в сельской глубинке, привлекали бы туда молодое население.

Знаковый показатель «сжатия» сельской экономики региона – доля АПК в валовом региональном продукте. Последние двадцать лет в Новосибирской области эта доля неуклонно снижается и составляет сегодня всего около 4 процентов – вместо 14 процентов даже в 90-е (!) годы.

– Но, подождите, нам всё время говорят о «продолжающемся объективном процессе урбанизации, который в Новосибирской области ещё не закончился»…

– А когда он закончится? Видимо, когда вообще людей в селе не останется? А на какой численности сельского населения эта самая «урбанизация» должна остановиться? Цифру-то назовите! В том-то и дело, что власти сегодня не управляют социальными и экономическими процессами, а наблюдают за ними. «Курируют». Не потому, что «чиновники плохие», а потому что система выстро-

Предлагаемая структура регионального Министерства развития АПК и сельских территорий (на основе опыта Белгородской области)







Цифровизация предприятий АПК должна быть не сама по себе, а как часть комплексного проекта цифрового развития районов – и всего региона (фото МСХ НСО из ООО «Соколово», июль 2022)

ена так, что органы управления являются лишь структурами по поддержке бизнеса и «созданию условий». Там отсутствует целеполагание – а значит, и ответственность конкретных работников органов управления за достижение целей развития.

Между тем, цель – это конечный результат, на достижение которого направлены усилия или стремления, источник мотивации людей во всей цепочке, сверху донизу. Мотивации жить и работать на конкретной земле, видеть будущее на несколько поколений вперёд.

Как должна выглядеть конкретная территория через пять, десять лет? Сколько там будет жить людей? Какая инфраструктура необходима? За счёт каких производственных проектов мы получим здесь максимальный экономический

> Прежде чем что-то развивать, необходимо построить систему управления развитием (экономику развития). Мы предлагаем 5-10% бюджета развития всех госпрограмм НСО тратить именно на финансирование исследований и разработку региональных программ развития.

эффект? Должен появиться именно такой областной суперпроект, в котором свою перспективу, своё место и свою задачу увидит фермер и сельский учитель, застройщик и молодой агроном, водитель и сотрудник районного сельхозуправления. То есть «кураторство» и отчётность должны быть заменены планированием, проектированием – и УПРАВЛЕНИЕМ.

НОВОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ – НОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ

– А как всё это должно выглядеть на практике? Поясните на конкретном примере.

– Пожалуйста: сегодня на слуху идея «цифровизации АПК». Как она должна проходить в эффективной управленческой системе? А вот как. Ко мне в «Соколово» должна приехать делегация областного Министерства цифрового развития и сказать: *«Анатолий Антонович, вот у нас есть комплексный проект цифровизации Соколовского муниципального образования – это часть проекта цифрового развития Колыванского района. Который, в свою очередь, является разделом комплексного проекта социально-экономического развития села Новосибирской области. Здесь расписаны конкретные параметры цифровизации территории, и сроки их выполнения. Вы являетесь опорным хозяйством этого села. Скажите, какие задачи со стороны государства нужно решить для вас?»*

А я отвечаю: *«Прежде всего, мне нужен устойчивый интернет-сигнал – решите вопрос с провайдером. Кроме того, скорректируйте план проведения оптоволоконной связи в село. А на федеральном уровне поднимайте проблему навигационной системы Глонасс – здесь она тоже регулярно «сбоит», а то ненароком в очередную санкционную волну отключат GPS и будут серьёзные проблемы».*

И начинается действительно конкретный разговор по настройке конкретного плана развития территории, измеримого и реального. И такой разговор должен состояться с каждым руководителем каждого хозяйства на конкретной территории! То же самое должно происходить и во всех других сферах: дорожное строительство, культура, кадры, сельхозмашиностроение и т.д. Если так не сделать, то опять будут бумаги, отчёты, совещания, визиты, бесконечная волынка – и отсутствие движения.

– Но в вашем случае речь идёт о большом развитом селе недалеко от Новосибирска, в котором работает успешное передовое сельхозпредприятие. А что делать маленьким деревням в глубинке, в которых даже нет работодателя и остались одни пенсионеры? А таких населённых пунктов в области много.

– Вы принципиально неправильно ставите вопрос. Начнём с того, что в Колыванском районе тоже есть своя глубинка, «медвежьи углы». А главное, вопрос должен быть не как будем спасать умирающую деревню с населением в 12 человек, которую скоро спишут с карты на очередной сессии Заксобрания, а как

нам обустроить данную территорию на основе имеющихся ресурсов, получить от земли – а это основной ресурс – максимальный экономический эффект, какие инструменты для этого задействовать, какие институты развития, и в какие сроки. Понимаете разницу?

Мы должны будем заново спроектировать многие территории на комплексной основе. Провести исследования, рассчитать экономическую эффективность, приоритетные отрасли АПК, которые там будут развиваться с помощью бизнеса и бюджета, параллельно – ПАРАЛЛЕЛЬНО – спланировав социальную инфраструктуру и назначив ответственных исполнителей проекта. Вот в этой модели дело найдётся для всех: и для учёных, и для региональных управленцев, и рядовых работников хозяйств, и для районного звена управления, которое, по всеобщему мнению, «выпало» из управленческой структуры, живёт и работает на местах без необходимых полномочий, ресурсов и управленческих задач.

Шестнадцать лет назад Новосибирская область стала новатором, флагманом в сфере региональной аграрной политики, первой в России – раньше, чем на федеральном уровне – разработав свой областной «Закон о господдержке сельскохозяйственного производства», тот самый 61-й закон. Почему бы вновь не выступить таким всероссийским новатором, предложить качественно иную парадигму управления, аграрной политики на местном уровне?

Но сначала необходимо построить систему управления развитием (экономику развития), и лишь потом что-то развивать.

– Какие новые управленческие структуры необходимы в этой новой системе?

– В нашей «Концепции комплексного развития АПК и сельских территорий Новосибирской области» мы прописали несколько новых структур, которые обязательно должны появиться.

Во-первых, должен появиться **Центр исследований, разработок и сопровождения проектов развития АПК и сельских территорий**. Это «мозг» новой управленческой системы. Без глубоких исследований экономики, особенностей территориального развития, демографии, социологии сельского пространства ни о каких работающих программах развития речи быть не может. В этот Центр нужно привлекать все оставшиеся «живые» местные научные структуры, занимающиеся сельским развитием, российских и зарубежных экспертов по сельской экономике, кооперации и т.д.

Кроме того, мы предлагаем 5-10% бюджета развития всех госпрограмм НСО тратить именно на финансирование исследований и разработок, создание инфраструктуры, подготовку кадров и разработку региональных программ развития.

Во-вторых, это **Научно-технический совет (НТС) при Губернаторе** – председателе Правительства по развитию сельских территорий. Это межведомственный орган, определяющий основы научного сопровождения проектов и направления технической политики.

В-третьих, это **Межведомственный экспертный совет по развитию АПК и сельских территорий**: единый штаб, где идёт рекогносцировка обстановки, принимаются решения о создании комплексных проектов, распределяются задачи среди ведомств и различных уровней власти – я напомню, что одних только министерств, имеющих «сельские» строчки в своих госпрограммах, у нас более десяти. И все жалуются на «слабую координацию» решений и программ, межведомственные барьеры. Что мешает их снять хотя бы на региональном уровне?

Наконец, Министерство сельского хозяйства НСО должно быть переименовано в Министерство развития АПК и сельских территорий, с соответствующим изменением внутренней структуры. Если кратко: согласно нашей Концепции, там должны быть чётко разделены функции текущего администрирования – и развития. Но это уже внутренняя «кухня» для специалистов, профессиональных управленцев, не буду вдаваться в подробности.

– Понадобятся ли дополнительные бюджетные ассигнования на создание новой системы?

– Если и понадобятся, то это, прямо скажем, некритичные суммы. Речь идёт именно о переориентации регионального бюджета на функции развития и планирования. Кстати, о бюджете. Мы в нашей Концепции убедительно показываем, что область может привлекать из различных федеральных программ гораздо больше бюджетных денег на развитие, если будут приняты некоторые региональные законы, которые сейчас отсутствуют. Такие, например, как областной закон о семеноводстве, о племенном животноводстве и т.д. Успешные региональные практики на эту тему в России есть: это Калужская, Брянская, Белгородская области.

И ещё хотел бы особо подчеркнуть: речь в Концепции не идёт о возвращении каких-то одиозных директивных методов управления советского периода. Мы не ностальгируем о том, чтобы сроки сева определялись по звонку «из района», а комбайны распределялись по разнарядкам в районной «сельхозтехнике». Мы настаиваем на внедрении научно обоснованных инструментов планирования и проектирования, которые давно доказали свою эффективность в других странах с рыночной экономикой.

Шестнадцать лет назад Новосибирская область стала новатором, флагманом в сфере региональной аграрной политики, первой в России – раньше, чем на федеральном уровне – разработав свой региональный закон о господдержке сельскохозяйственного производства, тот самый 61-й закон. Почему бы вновь не выступить таким всероссийским новатором, предложить качественно иную парадигму управления, аграрной политики на местном уровне? Все возможности для этого есть.

записал Павел Березин

СВОЯ МАШИНА ближе к телу

ООО «Соколово» вышло на весенние полевые работы с собственной техникой. А точнее – с техникой собственного производства.



Бороны производства ООО «Соколово» успешно работают на полях хозяйства на прибивке влаги

Во дворе ремонтного цеха парадно выстроились новенькие зубчатые катки – осталось только выкрасить их в фирменные зелёные цвета «Соколово» – и вперёд, на поля.

– Молодцы, мужики, быстро собрали! Вот, видишь, КЗК-10 – каток зубчато-кольчатый, год выпуска 2022-й, производство – ООО «Соколово», под собственным брендом уже делаем, – *Анатолий СТЕПАНОВ с гордостью демонстрирует результаты своей новой затеи.*

– После обеда ещё одну борону соберём, Анатолий Антонович! – *докладывает шефу технический директор хозяйства Виталий ЗАНКОВИЧ.* – Завтра уже можно будет брать в работу.

На прибивке влаги в «Соколово» этой весной работало 15 борон, из них 8 – собственной сборки. А самоочищающиеся тяжёлые катки – финальный штрих в процессе посева, для равномерного уплотнения почвы и улучшения контакта семян с почвой. Проект производства почвообрабатывающей техники на базе хозяйства Степанов развивает вот уже второй год. Зачем самому, пожалуй, технически оснащённому и продвинутому сельхозпредприятию области ещё и собственное производство сельхозорудий, директор объясняет так:

– Много лет мы ломали голову, чем занять механизаторов и механиков после уборочной. Зимой мы были вынуждены отправлять людей в двух-трёхмесячный отпуск.

А это снижение мотивации сотрудников, нарушение общего рабочего ритма предприятия. Сидишь, гадаешь – вернётся ли весной на работу тот или другой человек и как его вернуть в полноценный рабочий режим.

– А затем я подумал: а почему, собственно, мы должны переплачивать дилерам и транспортникам за простейшие почвообрабатывающие орудия, когда всё это «железо» вполне по силам сделать нам самим? Станки есть, толковый коллектив есть, комплектующие можно купить – можно попробовать, пусть люди занимаются делом и зарабатывают деньги, а не сидят дома, – *вспоминает Анатолий Антонович.*

конвейер на основе бригадной организации труда, когда каждый делает свою часть работы и никто никому не мешает. Тот же бригадный принцип, кстати, действует в «Соколово» и в традиционном ремонте сельхозтехники и её подготовке к сезону: здесь давно отказались от индивидуального закрепления конкретной машины за конкретным механизатором. Вместо этого созданы бригады, за каждой из которых закреплено количество единиц техники, которое они должны подготовить.

– Сегодня на производстве катков и борон у нас работает бригада из восьми человек: два сварщика, два токаря и четыре подменных механизатора-сборщика. Трудятся они под руководством инженера, курирующего процесс







Кольчато-зубчатый каток производства ООО «Соколово», новая партия выпуска 2022 года

Так возникла идея производства на базе своей РТМ катков и борон. К новому делу соколовские технари подошли, как всегда, основательно и скрупулёзно, «по-степановски». Инженеры создали чертежи, но не точные копии существующих орудий, а воплотили свои задумки, с усилением некоторых узлов и деталей. Из дополнительного оборудования пришлось приобрести лишь хороший плазморез. И процесс пошёл.

Разумеется, не сразу всё было гладко: вначале на каждый собираемый агрегат набрасывались всем скопом, без чёткого распределения обязанностей – оказалось, это неэффективно. Постепенно набрались опыта, методом проб и ошибок родился слаженный производственный

> На прибивке влаги в «Соколово» этой весной работало 15 борон, из них 8 – собственной сборки. Проект производства почвообрабатывающей техники на базе хозяйства Степанов развивает вот уже второй год

в целом, – *рассказывает Виталий Занкович.* – Закупаем катки и рабочие органы бороны, металл нужного типоразмера, резину, крепёж, гидравлику, дальше всё по схеме: раскрой, сварка рамы, вытачивание необходимых металлических элементов и непосредственно сборка изделия.



«Для собственного производства почвообрабатывающих орудий оказалось вполне достаточно обычного станочного парка, который можно встретить в любой колхозной РТМ. Главное – это добросовестность людей и грамотная организация работы», – говорит Анатолий СТЕПАНОВ

– Высокое качество сборки – вот ещё одно преимущество производства своими руками, – *продолжает технический директор.* – Когда для себя делаешь, контроль качества-то совсем другой, правда ведь? Каждый аграрий сталкивался с тем, что соединения в том или ином купленном орудии зачастую не проварены должным образом, а «прихвачены», а потому быстро ломаются по шву. Тут это исключено: люди работают на совесть, всё приварено и пригнано должным образом. Работаем не быстро: например, за последние два месяца потихоньку собрали четыре большие 10-метровые бороны. Для нас главное не скорость, а качество.

> Соседи уже звонят с вопросами, где и как можно посмотреть соколовское «машиностроение» – и можно ли заказать орудия. То, что начиналось как проект по удержанию коллектива, вполне может стать ещё одним направлением производства в хозяйстве

Совесть совестью, но, разумеется, как и в любом другом подразделении «Соколово», здесь, на новом производстве, тоже выстроена грамотная система материальной мотивации: собрал агрегат качественно и техника отработала без поломок – получай премию по итогам сезона. В размере среднемесячной зарплаты, между прочим.

Что касается экономии, то, как и ожидалось, собственная сборка техники оказалась намного выгоднее, чем приобретение готовых агрегатов: хозяйство уже напрямую сэкономило сотни тысяч рублей. Оказывается, если самостоятельно купить металл, комплектующие, можно привлечь людей к интересному и выгодному проекту.



Технический директор ООО «Соколово» Виталий ЗАНКОВИЧ: «Когда делаешь для себя – качество совсем другое!»

– Но для меня как руководителя главное даже не прямой счёт – мы решили, наконец, кадровую проблему, проблему занятости людей, – *говорит Анатолий Степанов.* – Теперь весь коллектив предприятия перешёл на круглогодичный режим работы, мы сняли эту нашу вечную головную боль. Скажу больше – сейчас наша РТМ работает в ДВЕ смены, чтобы не было столпотворения в ремонтном цехе, нам уже



Анатолий СТЕПАНОВ Виталию ЗАНКОВИЧУ:
«А что, Виталий Анатольевич, может, однажды и комбайн тут у нас соберём, а?»

не хватает места! То есть проект позволил решить сразу три задачи: кадровую, технологическую и финансовую.

По словам гендиректора «Соколово», соседи уже прослышали об этой его затее и звонят с вопросами, где и как можно посмотреть соколовское «машиностроение» – и можно ли заказать производство орудия. То, что начиналось как проект по удержанию коллектива, вполне может стать ещё одним серьёзным направлением производства в хозяйстве. Вот какая вышла неожиданная «диверсификация».

В ремонтном цехе Степанов уже делится планами по расширению производства: *«Если дело пойдёт, будем производить почвообрабатывающие орудия и на продажу, почему нет? Перезальём все полы, отделаем стены, поставим новое оборудование, оргтехнику, новые удобные верстаки, красота будет, как на космодроме «Восточный»! Ну как, согласен, Виталий Анатольевич?»*

Занкович мечтательно оглядывает будущий «космодром», пока что выглядящий как типичная старенькая колхозная РТМ. Он согласен.

Выходим во двор – там как по секундомеру уже кипит работа: началась финальная сборка очередного агрегата. Уже завтра борона «made in Соколово» будет работать в поле. В конце апреля – первый заход на посевную, на посев гороха. Здесь работают не по графику или календарю, а по технологии.



«Идёт сборка тяжёлой бороны. Уже завтра готовый агрегат будет работать в поле»

– А что, Виталий Анатольевич, может, однажды и комбайн тут у нас соберём, а? Чем чёрт не шутит? – *улыбаясь, подначивает своего «технического» зама Степанов.*

– Соберё-ём, Анатолий Антонович! Куда денемся…

Что ж, как говорятся, в каждой шутке есть доля шутки. «Соколово» давно уже отучило вашего корреспондента удивляться хоть чему-нибудь.

Павел БЕРЕЗИН

ПЛАН РАЗВИТИЯ – или деградация по плану?

Председатель Ассоциации руководителей сельхозпредприятий Новосибирской области, директор ООО «Соколово» Анатолий СТЕПАНОВ – о том, на что стоит обратить внимание вновь собираемому Совету по развитию АПК при губернаторе.

– Уважаемые коллеги! В конце декабря 2019 года сельское сообщество Новосибирской области облетели две громкие новости. Во-первых, возрождается губернаторский Совет по развитию агропромышленного комплекса – серьёзный и влиятельный консультативный орган, фактически канувший в лету при прежнем областном руководстве, а сегодня вновь востребованный в качестве мозгового центра. На Совете, состоящем из директоров ведущих хозяйств, учёных, областных и районных управленцев, будут обсуждаться важнейшие решения, касающиеся развития новосибирского агропрома.

Ваш покорный слуга также приглашён в члены Совета, искренне признателен за это и готов к конструктивной работе на благо сельского хозяйства области. Но меня волнует вопрос: какие темы мы будем обсуждать на обновлённом Совете? Ради чего участники Совета «нового созыва» приедут в Новосибирск, часто за сотни километров? Какая повестка, по мнению областного руководства, сегодня актуальна для сельского хозяйства и сельских территорий Новосибирской области?

Во-вторых, депутатами регионального Заксобрания 21 декабря была принята Стратегия социально-экономического развития Новосибирской области до 2030 года – второе её название – «Стратегия «Сибирское лидерство». По замыслу областных властей, это будет основополагающий документ, по которому будет жить и развиваться наш регион в ближайшее десятилетие.

Хотел бы сразу обратить внимание на одно противоречие: Стратегия уже принята, одобрена областным парламентом и теперь является базовым документом по дальнейшей работе областных властей на две пятилетки, руководством к действию. Но в таком случае какова основная функция вновь создаваемого Совета по развитию АПК? Продуктивно ли будет обсуждать уже принятый документ? На мой взгляд, мы вновь запрягли телегу впереди лошади: структура, которая по идее должна была бы выработать предложения в Стратегию, создаётся уже после принятия документа. А ведь должно было быть наоборот.

Я ознакомился с разделом Стратегии, посвящённым АПК и развитию сельских территорий НСО. И у меня как у директора крупного сельхозпредприятия, человека, родившегося и выросшего в селе, документ вызвал много вопросов. Думаю, будет уместно в преддверии февральского Совета по развитию АПК некоторые эти вопросы задать публично, и я уверен, что многие мои коллеги-аграрии меня в этом поддержат. И тогда, может быть, у областного аграрного актива, который соберётся на губернаторский Совет в середине февраля, появятся новые интересные темы для обсуждения.

* * * * *

Итак, ситуация, сложившаяся в новосибирском сельском хозяйстве, описана в Стратегии в целом правдиво. «Диагноз» сельской экономике и социалке поставлен более или менее точно. Говорится и о низкой эффективности производства на большинстве территорий, и о недостатке инвестиций, технической отсталости, дефиците кадров. Отмечается в документе и отсутствие перерабатывающей отрасли в селе, слабое научное сопровождение аграриев, проблемы со сбытом местной сельхозпродукции.

Констатируется и продолжающееся обезлюдение села: ежегодно тысячи людей уезжают из сельских территорий в Новосибирск и в пригороды областного центра. Из 30 районов области только в трёх за последние десять лет отмечен прирост численности населения (в Новосибирском, Мошковском и Колыванском). В остальных зафиксирована убыль, при этом максимальная убыль отмечена в Кыштовском (снижение численности населения на 27,5%) и Краснозёрском районах (на 21,3%). Отмечается также и резкое стягивание экономической активности и сельского хозяйства из глубинки в Новосибирскую агломерацию: более 90 процентов всех инвестиций вкладываются в пригородные районы. В общем, идёт констатация печальных фактов, известных каждому сельчанину.

Но что касается ответа на вопросы: что со всем этим делать, какие действия нужно предпринять для выхода из ситуации? – тут авторы Стратегии куда менее конкретны. По прочтении документа возникает ощущение, что следующие десять лет мы будем лишь бессильно наблюдать за дальнейшей деградацией села, будучи не в состоянии родить конкретный проект, способный дать новый импульс к развитию области.



Цели должны быть измеримыми: не повысить эффективность производства, а увеличить денежную выработку на одного работника до трёх миллионов рублей и на гектар пашни – минимум до ста тысяч рублей. Не внедрить новые технологии, а создать в конкретном районе столько-то новых современных ферм и так далее

СЛОВА, СЛОВА...

Прежде всего, бросается в глаза несоответствие масштаба АПК области, его значения в экономике, его огромного социального аспекта – и того места, которое уделено сельскому хозяйству в Стратегии. В документе АПК уделено всего семь с половиной страниц из 369-ти. Но, наверное, не в объёмах дело, а в содержании. Из чего же состоит этот раздел?

Первое. Главной целью развития областного сельского хозяйства до 2030 года в Стратегии обозначено, цитата, «формирование продовольственной безопасности региона путём повышения уровня самообеспечения основными видами сельскохозяйственной продукции, создания новых видов конкурентоспособных продуктов, наращивания объёмов производства экологически чистых, качественных продуктов питания».

Возникает вопрос: что такое «продовольственная безопасность региона», что обозначает этот термин? И почему эта продовольственная безопасность должна быть «сформирована»? Мы что, собираемся строить стену на границе с Кузбассом, как Дональд Трамп на границе с Мексикой, чтобы ни один батон кемеровской колбасы, ни один килограмм томской картошки не проник в Новосибирск?!

Наш регион находится в едином экономическом и политическом пространстве России, местные товары вывозятся за пределы области, конкурируют на рынке и на прилавке с продукцией других регионов. О какой «продовольственной безопасности области» и «самообеспечении» может идти речь? Это абсурд. И как это «самообеспечение» может быть целью?

Стратегической целью развития областного АПК может быть только повышение уровня жизни людей в регионе, создание комфортных условий жизни в селе. Под эту цель ставятся задачи: специализация районов, производство конкурентоспособной продукции, модернизация предприятий, научные исследования и технологии, развитие рынков сбыта, меры по обеспечению доступности продуктов питания для горожан, привлечение инвестиций и т.д.

Наконец, именно под эту главную цель должна произойти полная перестройка системы управления аграрной отраслью и сельской экономикой.

Второе. Вообще сельскохозяйственный раздел «Стратегии «Сибирское лидерство» фактически весь состоит из абстрактных, с общим смыслом словосочетаний: «повышение эффективности», «сбалансированное развитие», «внедрение инноваций и технологий», «создание условий» и т.д. Что может понять из этого текста обычный житель села – фермер, директор хозяйства, глава сельсовета, сельский учитель, врач, студент ПТУ в райцентре – про свою дальнейшую жизнь, свои перспективы, свои надежды? Как он будет жить и работать, в каких условиях, какие проекты будут реализованы на его территории, в его селе? Ничего этого в Стратегии нет. Я лично как руководитель сельхозпредприятия не понял о планах своего будущего «лидерства» ничего.

В документе я обнаружил лишь несколько показателей, которые почему-то должны быть достигнуты АПК Новосибирской области к 2030 году по некоему «инновационному сценарию развития»: увеличение производства сельхозпродукции в сопоставимых ценах на 69,6 %, объём про-





изводства в хозяйствах всех категорий должен составить 179,5 млрд рублей, объём отгруженных готовых пищевых продуктов – 409 млрд рублей. Это, собственно, всё. За счёт чего эти показатели будут достигнуты, почему указаны именно эти цифры – в документе ни слова.

Есть основной закон менеджмента: цели должны быть измеримыми. Цели нужно ставить в конкретных физических показателях: не повысить эффективность производства, а увеличить денежную выработку на одного работника до трёх миллионов рублей и на гектар пашни – минимум до ста тысяч рублей. Не внедрить новые технологии, а создать в конкретном районе столько-то новых современных ферм. Не повысить эффективность растениеводства, а использовать на полях области 100 процентов элитных семян к 2025 году и достигнуть средней урожайности от 40 ц/га. Чтобы достичь эти цели, нужно принять такие-то и такие-то меры. Вот это уже настоящее планирование.

Мои оппоненты могут возразить, мол, это же рамочный документ, так сказать, общие контуры, а конкретные цифры уже будем разрабатывать в отдельных постановлениях, распоряжениях, областных законах. Я считаю, и, надеюсь, коллеги меня поддержат, что все конкретные показатели проектного развития должны быть прописаны именно в базовом региональном документе. Я вижу нашей задачей создание ни больше ни меньше как инвестпроекта сельского хозяйства области. Это должен быть настоящий комплексный проект – такой же, как те, что защищают на губернаторском Совете по инвестициям, когда хотят получить господдержку. В этом областном инвестпроекте должны быть прописаны все конкретные показатели, цели и задачи в цифрах, в тоннах, головах, гектарах. Вот когда мы создадим и защитим этот бизнес-проект областного масштаба, тогда можно будет говорить о планах и перспективах. А ещё – об увеличении областного аграрного бюджета, размер которого сейчас, естественно, не выдерживает никакой критики. Тогда мы будем выглядеть не как проситель с протянутой рукой, а выступать с конкретными планами привлечения средств на развитие отрасли.

И ещё: никаких дополнительных финансов для реализации аграрной части «Стратегии 2030» не предусмотрено. Простите, но тогда зачем вообще было вставлять в Стратегию планы развития АПК, если уже всё расписано и распланировано за нас, на федеральном уровне, в рамках действующих госпрограмм? Чтобы было что-нибудь про сельское хозяйство?

РАЗВИТИЕ ВМЕСТО ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Совсем скоро мы с вами, коллеги, возобновим работу в рамках Совета по развитию АПК при губернаторе Новосибирской области. И мне кажется, будет очень важным определиться с повесткой, которую мы будем обсуждать на этом Совете. Выбор у нас простой: ограничиться рабочими вопросами перекройки областных субсидий на сушилки и молокопроводы, попутно слушая доклады о том, что мы опять собрали 2,5 миллиона тонн зерна и ищем для него вагоны, – или проектировать наше с вами общее будущее, создавая комплексный план развития и поднимая действительно большие, системные вопросы.

На мой взгляд, продуктивнее будет второе.

Какие же темы, я считаю, требуют нашего с вами первоочередного обсуждения и поиска решений? Вот некоторые из них.

Диспаритет цен. Эта проблема достигла невиданных масштабов. Именно на ней основывается неблагополучие села. Эти ценовые «ножницы» режут по живому экономику

каждого хозяйства. Если она не решится, никакая господдержка нам с вами уже не поможет, будет что мёртвому припарки. Если в 2009 году я покупал посевной комплекс за 6 миллионов рублей, а сегодня этот же посевной комплекс стоит 24 миллиона, то о какой устойчивости сельского хозяйства можно говорить?

Я напомню, что только прошлогодний скачок цен на ГСМ вытащил из карманов аграриев Новосибирской области – из наших с вами карманов – 988 миллионов рублей. Это официальные данные регионального Минсельхоза. Помимо этого постоянно дорожает электроэнергия, удобрения, агрохимия, техника, запчасти, растут транспортные тарифы и налоговый пресс. А цены на нашу продукцию находятся в многолетней стагнации, да ещё и подвержены регулярным обвалам. Например, сотен миллионов рублей в прошлом году лишились новосибирские животноводы от рухнувших цен на молоко.

Считаю, что аграрный актив области обязан вновь и вновь поднимать эту проблему перед федеральной властью, взаимодействуя с общественными объединениями бизнеса, депутатским корпусом, с коллегами-аграриями из соседних регионов. Мы должны добиться, чтобы областное руководство считало привлечение внимания федерального Правительства к ценовым диспропорциям в АПК абсолютным приоритетом своей деятельности. Потому что ценовой пресс – главный тормоз развития сельского хозяйства, угроза самому существованию нашей отрасли. Управленческие инструменты решения этой проблемы есть, их в практике мировой аграрной политики накоплено более чем достаточно. Считаю, что этот вопрос должен быть поднят одним из первых на губернаторском Совете.

Государственное управление. Нам следует полностью поменять подходы к участию региональной власти и отраслевых органов управления в развитии сельского хозяйства. В последние годы появился новый термин: государственно-частное партнёрство. Когда бизнес и власть совместно реализуют какой-либо бизнес-проект, разделяя между собой полномочия и ответственность. И в сельском хозяйстве стать партнёром бизнеса власть обязана в первую очередь. Именно местные власти должны быть основным заказчиком и руководителем изменений на сельских территориях и в агробизнесе, внедрения технологий, культур, крупных проектов областного масштаба.

Как это работает? Образцом тут, как всегда, является Белгородская область, лидер российского АПК. Например, несколько лет назад там подсчитали, какие колоссальные потери добавленной стоимости несёт местное свиноводство из-за импорта соевого шрота (Белгородчина, напомню, крупнейший свиноводческий кластер страны). И областное руководство разработало и запустило масштабный проект по собственному производству сои в регионе. Были изменены севообороты в хозяйствах, техническое оснащение, поддержана селекция местных сортов сои и семеноводство, при поддержке бюджета началось строительство новых комбикормовых заводов, была налажена цепочка поставок сырья.

И вот результат: в 2018 году Белгородская область собрала рекордный урожай сои – почти 600 тысяч тонн, с лучшей в России урожайностью 25 ц/га. Причём больше половины соевых полей было засеяно семенами белгородской селекции. А местное свиноводство сегодня практически полностью обеспечено собственными соевыми кормами.

Вот это – подлинное государственное управление сельским хозяйством, коллеги. Подчеркну, что эту работу сделал не инвестор, не эксцентричный миллиардер, случайно забредший в деревню, и не «Мираторг», а областная власть. Она стала заказчиком и ключевым инвестором проекта.

Белгородские областные чиновники взаимодействуют с бизнесом не советами и рекомендациями, не сборами отчётности, а такими вот совместными проектами. Новосибирская область в этом плане обладает отличным ресурсом – концентрацией научных учреждений, инновационных компаний в сфере АПК, производственными мощностями. Есть в области также и крепкий хребет из эффективных сельхозпредприятий, использующих новые технологии, добившихся высокой продуктивности своих полей и ферм. Такие предприятия есть почти в каждом районе области. На этот хребет власть всегда может опереться в своих проектах развития. Грех не воспользоваться такими возможностями. Но для этого нужна другая философия государственного участия в сельскохозяйственном бизнесе: не кураторство, а подлинное эффективное управление. Никакая самая лучшая машина никуда не поедет, пока в неё не сядет водитель.

Установление абсолютного приоритета местного производителя в поставках сельхозпродукции в государственные и муниципальные учреждения и создание региональной системы продовольственной помощи. Мировая практика подтверждает, что нет сильнее стимула для региональной аграрной экономики, чем развитие системы продовольственных электронных талонов и социального питания для категорий населения с низкими доходами. На федеральном уровне эти планы сегодня фактически свёрнуты и объявлены «преждевременными», но на уровне региона мы обязаны запустить такую программу. Почему в Новосибирске давно и успешно действует муниципальная социальная карта для общественного транспорта, но нет такой же продуктовой социальной карты?

Продуктовые электронные карточки, по которым социально незащищённые слои приобретают продукты по льготным ценам, развитие городского социального общепита, наконец, программа «Школьное молоко» – эти меры дадут колоссальный экономический эффект при должной организации цепочек поставок и переработки продукции местных производителей. Это в интересах и населения, и бюджета, и сельского предпринимателя Новосибирской

области. Потому что при реализации каждого этого проекта новосибирский аграрий увидит главное – резкое увеличение спроса на свою продукцию. А когда бизнес видит спрос, его не остановит ничто. Все мы с вами, будучи предпринимателями, это прекрасно знаем.

Областное трудовое соревнование работников аграрной отрасли. На первый взгляд, это не такой уж и глобальный вопрос, но на самом деле это очень важный индикатор самочувствия местного аграрного сообщества, самой атмосферы, царящей в новосибирском сельском хозяйстве. Сегодня это «трудовое соревнование» с раздачей уазиков и грамот во время осенних Дней урожая превратилось в профанацию.

Непонятны ни правила, ни критерии, по которым определяются районные и областные победители, нет ни соревновательного духа, ни открытого публичного подведения итогов. Нет, что самое главное, независимого жюри, которое бы на месте, на поле и на ферме, проверяло бы эти трудовые достижения. Всё это, с позволения сказать, «соревнование» свелось к подаче бумажной отчётности из районных сельхозуправлений и последующему кабинетному распределению призовых мест по неизвестным, законспирированным критериям.

Считаю, что без независимой проверки показателей – как производственных, так и экономических – трудовое соревнование превращается в дурную пародию на себя. Непубличность, кулуарность определения победителей, загадочные для стороннего наблюдателя критерии «победы» полностью дискредитируют и соревнование, и органы управления, и само наше сообщество аграриев.

Непременными условиями областного соревнования должны быть полная открытость, публичность определения победителей, внятные и проверяемые независимыми экспертами критерии оценки урожайности, продуктивности животных, экономики, зарплат работников и т.д.. Кроме того, соответственно, и призы победителям должны быть совсем другого уровня: не уазики, а современная мощная энергонасыщенная сельхозтехника – комбайны, трактора, посевные комплексы. Вот это уже будет настоящей мотивацией для участников, показателем высокой престижности профессии современного агрария.

* * * * *

Реалии нашей с вами работы в сельхозпроизводстве, коллеги, не раз доказали, что отсутствие чёткого планирования – это планирование провала. Если ты не знаешь и чётко не видишь того, чего ты хочешь в будущем – ты останешься с тем, чего точно не хочешь. То же самое можно сказать и о судьбе новосибирского села. Не может управление аграрным комплексом ограничиваться отчётностью и бесконечными обсуждениями на тему «Кому сколько дать господдержки».

Я, кстати, всецело поддерживаю инициативу областного депутатского корпуса по поводу ограничения аппетитов крупных холдингов в плане получения ими



Фото: LETA

«Продуктовые электронные карточки, по которым социально незащищённые слои приобретают продукты по льготным ценам, развитие городского социального общепита, наконец, программа «Школьное молоко» – эти меры дадут колоссальный экономический эффект»

субсидий из нашего областного крестьянского бюджета. Они действительно достаточно обласканы федеральными деньгами и протянут как-нибудь без областных миллионов и миллиардов. Но этим перераспределением денег не должно заканчиваться участие власти в сельской экономике. Повторюсь: без комплексного проекта развития всех сельских районов Новосибирской области любые разрозненные меры поддержки заведомо уйдут в никуда.

Я уже предвижу, как меня в очередной раз будут иронически комментировать «реалисты»: дескать, вот, опять Степанов со своими прожектами и мечтами, и вообще ему, как говорили в древнем Китае, «хочется странного». Однако, когда «хочется странного», это иногда приводит к интересным результатам. Посмотрите на Белгородскую область – там тоже люди в начале двухтысячных хотели странного. И сегодня на новосибирских прилавках продаётся белгородская свинина, масло, сыры, птица, сахар. Много новосибирских продуктов продаётся в белгородских магазинах? Сомневаюсь. Новосибирский АПК за последние четверть века провалился в яму, а белгородский АПК вырос в семь раз. Об эффективности, финансовой продуктивности отрасли, уровне комфорта жизни на сельской территории я уже и не говорю. И любые дискуссии и возражения тут, мне кажется, просто смешны.

Если мы с вами не научимся мыслить большими проектами, не создадим образ будущего, в котором хотим жить и работать, – мы в итоге станем наблюдателями большой трагедии исчезновения огромного обжитого пространства, которое таким тяжким трудом создавали наши отцы и деды. Мы будем сидеть и бессильно наблюдать, или, как сейчас модно говорить, курировать дальнейшую деградацию сельской территории.

Впрочем, казённое слово «территория» тут, наверное, неуместно. Это вообще-то наша с вами Родина, разве нет?

Подготовил Павел БЕРЕЗИН

Вперёд, назад – или под откос:

АПК Новосибирской области на перепутье

Лучший момент посадить дерево – двадцать лет назад. торой лучший момент – сегодня.

Китайская мудрость

Удастся ли новому областному руководству вытащить сельское хозяйство региона из порочного круга стагнации, управленческой немощи и бюрократического абсурда? Об этом размышляет директор ООО «Соколово», председатель Ассоциации руководителей сельхозпредприятий Новосибирской области Анатолий СТЕПАНОВ





–В начале ноября на традиционных Днях Урожая состоится первое большое знакомство врио губернатора Новосибирской области Андрея Александровича ТРАВНИКОВА с аграрной отраслью региона. Новый глава области будет поздравлять передовиков производства, вручать им награды, слушать бодрые доклады об «успехах и достижениях», в окружении местных начальников совершать традиционный обход районных павильонов, угощаться караваями и слушать частушки...

Но затем праздник закончится, и начнутся будни. Обычные будни новосибирского сельского хозяйства, наполненные тяжелейшими проблемами сбыта и экономики производства, дефицита техники и других ресурсов, диспаритета цен, вечными кадровыми вопросами, застарелыми болячками социальной сферы села, административным прессом бесчисленных «проверяющих»...

Эти будни для рядового новосибирского агрария – фермера, директора хозяйства – заполнены ещё и абсурдной бюрократической канителью: бессмысленной «отчётностью», справками, «показателями производства», которые нужно «обеспечить», чтобы претендовать на бюджетные субсидии. Естественно, все эти «показатели» не имеют ни малейшего отношения к подлинной эффективности, экономической устойчивости сельхозпредприятия, повышению уровня жизни сельчан, качеству продукции – да вообще к здравому смыслу.

Весной аграриев сгонят на «кустовые» предсезонные семинары, где им будут вещать что-то о «повышении эффективности», «севооборотах», о «научном адаптивно-ландшафтном земледелии, разработанном сибирскими учёными». А аграрий будет сидеть, слушать всё это и думать свою привычную думу: «Ёшкин кот, где же взять деньги, чтобы трактор к посевной починить? Чем платить зарплату людям? Что я буду делать, если опять льготный кредит на посевную не дадут? Что делать с долгами, обязательствами, страшными ценами на горючку? Где тракториста взять – последний вчера в город убежал? Что мне сеять, на какой культуре я выживу в этом году? Когда ж они закончат, а?! Скорее бы фуршет...»

Осенью, после уборки, сельчанин будет думать другую свою вечную мысль: «На хрена ж я так напахался в этом году? Цены на продукцию нет, экономики нет, дороги в селе по-прежнему нет, перспектив нет, работники убегают в город – зачем мне это всё?!»

А начальник с трибуны бодро докладывает: «Мы прирастаем! В прошлом-то году засуха была, – поэтому вон как нынче приросли! По сравнению с засухой-то! В прошлом году не выросло – а нынче выросло! Вот оно, развитие!»

«Прирастаем» – а банкротства хозяйств идут одно за

другим. «Прирастаем» – а доля сельского хозяйства в ВРП сокращается. «Прирастаем» – а налоговые отчисления от регионального АПК в консолидированный бюджет ежегодно составляют один (!!!) процент. «Прирастаем» – а люди из села бегут так, как не бежали даже в «лихие 90-е», и никакие новые «ФАПы» с пластиковыми окнами их удержать в селе не в состоянии.

Напомню жуткие цифры из нашумевшего социологического исследования *«Сельское население НСО: исход и диссипативность»*, проведённого в 2015 году исследовательским Центром СИУ РАНХиГС при Президенте РФ. Тогда выяснилось, что реальная численность трудоспособного населения в сельских районах Новосибирской области меньше официальной «списочной» (заявляемой властями) в среднем на 25% процентов. В четырёх районах эта разница составляет 30-35%, ещё в четырёх – 40%. Есть районы, где разрыв составляет 64%!

Это означает, что во многих муниципальных образованиях НСО более половины якобы живущего населения фактически не живёт и не работает в них: эти люди ездят «на вахту», в город охранниками, продавцами и т.д. Однако эти мёртвые души «числятся» в селе.

Официально в сельском хозяйстве НСО работает 12,4% трудоспособного сельского населения. Однако лишь в 19 муниципальных образованиях в сельском хозяйстве работает более половины жителей. В 95 населённых пунктах заняты аграрным трудом от 10 до 20% трудоспособных людей. А в 204 муниципальных образованиях (это почти половина всех сельских поселений области) заняты аграрным трудом менее 10% трудоспособного населения. В 15% населённых пунктов НСО (это 63 сельских поселения из 429) трудоспособное население вообще не работает в сельском хозяйстве. В половине всех населённых пунктов области сельским хозяйством занимается менее 15% жителей.

«Во многих муниципальных образованиях НСО более половины якобы живущего населения фактически не живёт и не работает в них: эти люди ездят «на вахту», в город охранниками, продавцами и т.д. Однако эти мёртвые души «числятся» в селе»

То есть единственное, чем мы на самом деле «прирастаем», – это охранниками, продавцами и разнорабочими в городе, бывшими сельскими жителями, а также теми, кто ведёт своё мелкое натуральное хозяйство. Всех этих людей, выброшенных из жизни, из профессии, мы нынче стыдливо именуем «самозанятыми». Кстати, очень хотелось бы, чтобы новый губернатор ознакомился с этим уникальным исследованием, показывающим глубину социальной катастрофы в новосибирской деревне.

БЕГ НА МЕСТЕ: ДАЁШЬ УСКОРЕНИЕ!

– Даже лукавая официальная статистика свидетельствует о том, что Новосибирская область в сельскохозяйственной сфере вот уже много лет находится в состоянии стагнации. По «бегу на месте» в агропромышленном комплексе наш регион стал настоящим непобедимым чемпионом.



Поголовье молочных коров за последние четверть века сократилось в 7 раз, и годами топчется на уровне плюс минус 128 тысяч голов. Производство молока упало в 2,3 раза, посевные площади сократились на полмиллиона га, валовые сборы зерна уменьшились в среднем на 800 тысяч тонн. И серьёзного прироста, выходящего за рамки статпогрешности, за последние годы, когда в отрасль вновь потекли бюджетные средства, так и не произошло. Полноценное внесение удобрений по-прежнему применяет от силы два процента хозяйств НСО, отсюда и позорная для двадцать первого века средняя урожайность, регулярно не дотягивающая даже до 20 центнеров с гектара. Производство овощей – годами плюс-минус 200 тысяч тонн, да и то с учётом дачников, а если брать сельхозорганизации – 25-30 тысяч тонн. Это при том, что в 1990 году только пригородные хозяйства вокруг Новосибирска произвели 91 тысячу тонн овощей открытого грунта!

Из региона фактически ушла пищевая и перерабатывающая промышленность: даже сами сельхозчиновники признают, что наша область превратилась в сырьевой придаток, экспортирующий сырьё и закупающий готовую продукцию: «молочку», мясные изделия, муку. Например, 40% производимого в НСО сырого молока уходит в соседние регионы, которые делают готовый продукт и продают его новосибирцам, оставляя прибыль за пределами области. О катастрофе льняной отрасли (ещё недавно – гордости Новосибирской области) – просто умолчим, слишком тяжёлая и трагическая тема.

В нынешнем году мы умудрились упасть даже в птицеводстве (!): по свежим данным агентства «R-Аналитика», за 9 месяцев 2017 года в Новосибирской области производство мяса птицы уменьшилось на 15% по сравнению с прошлым годом. Производство мяса КРС с начала года составило 34,1 тыс. тонн – падение на 7%. Растёт производство молока в сельхозорганизациях, но обвально падает в личных хозяйствах: сельчане продолжают массово избавляться от коров. Количество крупных, действительно прорывных инновационных проектов в АПК, успешно реализованных в области, например, за минувшее десятилетие, можно посчитать по пальцам одной руки. Каждый год мы сидим и думаем, куда деть лишний миллион тонн собранного зерна: «Пройдём» на экспорт или не «пройдём»? Дадут вагоны или нет? Пустят в порты

или нет? Разоримся на вывозе или выйдем в ноль? Между тем мы не производим инновационных технологичных продуктов из зерна глубокой переработки, мы не производим целую линейку необходимых компонентов для животноводства.

Как там у Высоцкого: «Не страшны дурные вести – продолжаем бег на месте, бег на месте общепримиряющий...»

А в это время идёт масштабный захват прилавков новосибирских магазинов продуктами питания из соседних регионов и из Европейской части страны, а очередной крупный федеральный



К. Иванов, Б. Брискин. Плакат «Ближе к жизни, живому делу!» (1954 г.)

агрохолдинг начинает строительство собственного оптового центра для увеличения поставок в Новосибирск свинины и говядины из Белгорода и Брянска.

Очевидно, что колоссальный потенциал АПК Новосибирской области не используется и на десять процентов.

Очевидно также, что основная проблема не в мифических «ленивых неэффективных аграриях», и не в «объективных факторах», и не в «неблагоприятных погодных условиях», а в **неэффективной системе управления отраслью**.

Чем сегодня занимается армия государственных управленцев в региональном минсельхозе и в районных сельхозуправлениях? Они занимаются справками, отчётами и «показателями». И ничем больше. Это закрытый наглухо агрегат всего с двумя кнопками: «давай справку» и «получай субсидию». Для самой этой системы главное – «прирасти» хоть чем-нибудь; неважно чем, неважно зачем, неважно, с какими последствиями для рынка. Местные чиновники отправляют в Москву ворох бессмысленных бумаг, и облегчённо выдыхают, если отчётность «прошла». На этом их управленческие функции исчерпываются.

Кроме того, система управления в сельскохозяйственной отрасли заточена на ожидание инвестора, который однажды на белом коне придёт со своими деньгами – и со СВОИМИ идеями, со СВОИМИ бизнес-проектами. А куда придёт инвестор, и зачем он придёт, на какую почву, на какую инфраструктуру, какое место он займёт со своим будущим продуктом в комплексной системе агропродовольственного рынка – никому не интересно. Поэтому все немногочисленные реализованные инвестиционные проекты в АПК на территории области реализовались не благодаря, а вопреки этой бюрократической машине.

Этот «бег на месте» действительно «общепримиряющий». Чиновникам и их «ближнему кругу» находиться в таком состоянии очень комфортно – ведь никто не ставит им реальных задач по развитию отрасли, никто не спрашивает результат. Главное – вовремя сдать очередной отчёт о каком-нибудь «приросте посевных площадей». Это – бюрократическое болото, где никто не ставит никаких целей, кроме собственного выживания в руководящем кресле, топит всё живое, случайно попавшее в него. И способное «утопить» в этой жиже «отчётности» руководителя любого уровня. Утопить надёжно, навсегда.

Однако время диктует сегодня совершенно другие критерии и индикаторы политического успеха для регионального руководителя. Это, прежде всего, вывод региона на качественно новый уровень экономики, это экспансия региона на внешние рынки с востребованными, высокотехнологичными, высокомаржинальными продуктами, а не с зерном за пять рублей. Это реальное оздоровление социально-экономической обстановки на ВСЕЙ территории области, а не только в мегаполисе и в считанных сельских оазисах благополучия, куда возят московское начальство.

И, на наш взгляд, у нового областного руководства есть сегодня все возможности совершить, наконец, этот качественный прорыв в развитии агропромышленной отрасли НСО, перейти от «бега на месте» к реальному движению вперёд. Проявленная в этом вопросе политическая воля будет вознаграждена стократно.

> «Упаси боже давать советы новому губернатору о том, как ему работать, мы лишь хотим напомнить, что у нас – тех, кто входит в рабочую группу Центра альтернативных стратегий – есть конкретная «дорожная карта» преобразований управленческой системы АПК Новосибирской области. Мы питаем определённые надежды на то, что новое руководство обратит внимание на этот документ, на наши идеи – проработанные, конкретные, реализуемые»

Кстати. По новой столичной моде на областном уровне недавно начали разрабатывать концепции «ТОРов» – неких «территорий опережающего развития». По планам чиновников, пилотные проекты будут реализованы в Искитимском, Маслянинском и Сузунском районах. Предполагается, что статус «ТОР» сделает населённые пункты привлекательными для потенциальных инвесторов. Хорошо, в этих трёх районах будет «ТОР», – а у нас, в Колыванском районе, будет, видимо, «мор»? А в Кыштовке что – «сор»? А ещё где-то – «затор»?!

Территорией опережающего развития должна стать ВСЯ Новосибирская область – от Купино до Сузуна, от Венгерово до Болотного. До последнего гектара, до последнего человека.

Но для этого нужна полная перестройка системы управления агропромышленным комплексом региона. Эта система должна быть наделена функцией развития, а не только механического администрирования

и отчётности. Индикаторами успешности управления должны стать не «рекордные урожаи» и не «увеличение площадей», а стабильные доходы сельхозпредприятий, развитие территорий, прирост жителей в селе, стабильный прирост доходов сельчан, прирост квалифицированных специалистов в аграрной отрасли, прирост оптимизма у людей, прирост местных производителей в городской торговле, прирост новосибирских продуктов на полках магазинов в других регионах страны. Вот что такое ПРИРОСТ.

В НАДЕЖДЕ НА ЛУЧШЕЕ

– Упаси боже давать советы новому губернатору о том, как ему работать – очевидно, что это опытный управленец, и в «советниках» у него в самое ближайшее время недостатка не будет, в том числе и в аграрной сфере. Мало того, я абсолютно уверен, что новый глава области быстро разберётся в проблематике сельскохозяйственной сферы региона, увидит все болевые точки.

Мы лишь хотим напомнить, что у нас – тех, кто входит в рабочую группу Центра альтернативных стратегий – есть конкретная «дорожная карта» преобразований управленческой системы АПК Новосибирской области. Эта стратегия опубликована, мы неоднократно писали о ней на страницах прессы. А потому мы питаем определённые надежды на то, что новое руководство обратит внимание на этот документ, на наши идеи. Идеи, подчеркну, проработанные, конкретные, реализуемые. Вот и мы с моими единомышленниками, а также большинство новосибирских аграриев, несмотря на все трудности, мечтаем о лучшем.

Мы надеемся на конкретные шаги по смене системы управления в сельскохозяйственной отрасли региона.

В её основе должны лежать амбициозные комплексные ПРОЕКТЫ по повышению эффективности сельского хозяйства, экспансии АПК области на внешние рынки с уникальным качественным высокотехнологичным продуктом и управление, адекватное поставленным амбициозным целям и задачам.

То есть от власти должен исходить ЗАКАЗ на развитие села, на инвестиции, на эффективное использование земли, на вовлечение широких слоёв сельского населения в проекты развития и т.д. Для этого нужно перейти от администрирования к проектному развитию. Соответственно вся сельскохозяйственная отрасль должны быть объединена в единый комплекс.

В связи с этим в областном АПК должны появиться **институты развития**: прежде всего, **центры исследований и разработок, современные аграрные консультационные центры, инжиниринговые компании**, которые бы обеспечили эффективную работу как самих аграриев, так и управленцев из органов власти. Эти институты развития будут проектировать систему, единую конструкцию, в которой бы своё положенное место займут мелкий фермер и крупный комплекс, научный институт и племзавод, перерабатывающее предприятие, завод сельхозмашиностроения и семеноводческое хозяйство. А ещё – деревня, районный центр. Кроме того, эти институты развития должны вовлекать в работу все органы власти, а не только минсельхоз. Тогда в регионе будут создаваться не пустые бумажные «концепции», а реально работающие прорывные проекты развития.

Эти структуры будут просчитывать и изучать все сегменты сельской экономики: баланс экспорта-импорта, логистические возможности, потенциальные экспортные рынки, человеческие ресурсы, – чтобы понимать, какие целостные кооперационные системы мы можем создать? Какие конкурентоспособные продукты мы можем произвести и выйти с ними на внешние рынки?

Подчеркнём: институты развития – ключевой элемент будущей системы. Как рядовой фермер или даже выдающийся инвестор, который случайно забрёл в Новосибирскую область с мешком денег, могут сами определить свою перспективу?! Что они могут сделать в одиночку? Каждый аграрий должен встроиться в систему и отвечать за свой определённый блок.

> «Мы надеемся на возрождение Губернаторского совета по развитию АПК, который в последнее время фактически прекратил своё существование, и заменён «ручным» инструментом – Общественным советом при Мисельхозе НСО. Меж тем именно Губернаторский совет по развитию АПК – это очень эффективный консультативный орган, который в состоянии оценить управленческие решения, анализировать направления аграрной политики, собрать мнения опытных профессионалов и др.»

И тогда на внешний рынок от НСО будут выходить не три тысячи разрозненных фермеров с мешками зерна, а ЕДИНЫЙ ИГРОК.

Региональный АПК можно описать в виде крупного промышленного предприятия. Например, автозавода. Там есть КБ, есть проектный институт. Есть плановый отдел, отдел главного технолога, главного энергетика. Есть механический цех, есть отдел реализации и маркетинга. Это подразделение делает трансмиссию, другое – колёса; здесь проектируют салон, там – тормоза; тут «креативщики» придумывают бренд, с которым завод выйдет на рынок. Каждый занимается своим делом. Каким делом – как раз и должны указать управленцы. Вот такая структура и должна быть создана.

И в АПК есть аналогичные составные сегменты: научные институты, проводящие фундаментальные исследования; опытные хозяйства, где испытываются новые сорта сельскохозяйственных культур. Далее идут семеноводческие хозяйства, поставляющие семена в рядовые товарные сельхозпредприятия. Предприятия переработки производят готовую продукцию, а сбытовое подразделение обеспечивает выгодную реализацию этой продукции. А ещё есть «механический цех» – сельхозмашиностроительные заводы, обеспечивающие весь этот комплекс техникой и оборудованием. И всё это находится в едином управленческом комплексе, работа которого планируется на долгосрочную перспективу, балансируется и координируется органами государственной власти.

Тогда у отрасли появится настоящая инвестиционная привлекательность, о которой все мы так мечтаем. Большие деньги любят стабильность, профессионализм и предсказуемость правил игры.

Мы надеемся на изучение и перенимание опыта передовых аграрных регионов России. Я говорю, разумеется, о Белгородской области.

«Белгородское аграрное чудо» давно и широко известно по всей стране. За четверть века, за которые Новосибирская область провалилась в АПК, Белгородская область в сельскохозяйственной отрасли выросла в семь (!) раз. А по некоторым отраслям результаты просто космические: производство мяса выросло с 316 тысяч тонн в 1990 году до 1,6 миллиона тонн в 2016 году, в том числе свинины – со122 до 800 тысяч тонн, птицы с 42 до 650 тысяч тонн. Урожаи зерновых выросли с 2 млн тонн в 1990 г., собираемых с 720 тысяч га, до 3,5 млн тонн, собранных в 2017 году с 640 тысяч га. Средняя урожайность – 51,9 ц/га. Средний надой на корову вырос с 2,5 до 6,5 тонн. Регион держит 1-е место по производству сельхозпродукции на душу населения – 140,8 тыс. руб. (средний показатель по России – 34,4 тыс. руб). Белгородчина производит десятую часть прибыли в сельском хозяйстве страны. Достойный пример для подражания. Этот регион под бессменным руководством губернатора Евгения САВЧЕНКО добился впечатляющих успехов не только и не столько по объёмам господдержки, сколько по комплексности подхода к сельским территориям, к жизни сельчан.

> «По новой столичной моде на областном уровне недавно начали разрабатывать концепции «ТОРов» – неких «территорий опережающего развития». По планам чиновников, пилотные проекты будут реализованы в Искитимском, Маслянинском и Сузунском районах. Однако мы считаем, что территорией опережающего развития должна стать ВСЯ Новосибирская область – от Купино до Сузуна, от Венгерово до Болотного. До последнего гектара, до последнего человека»

Достойный пример для подражания. Там создана та самая система, в которой своё место нашли крупный агрохолдинг и мелкий фермер, перерабатывающий завод и ЛПХ, наука и местное самоуправление: «Каждый солдат знает свой манёвр». В Белгородской области реализованы уникальные проекты по кооперации малых, средних и крупных сельхозпроизводителей, включению их в масштабные производственные цепочки. Белгородский аграрий сеет весной не на «авось», а под конкретный запланированный сбыт своей продукции, потому что налажены сбытовые системы. Расширение или уменьшение площадей под культурами, изменение севооборотов там происходит не по принципу «Давай, авось проскочим!», а по научно обоснованному плану, просчитанным рыночным параметрам. И этой проектной работой там занимается не отдельный фермер, и даже не агрохолдинг, а специальные проектные структуры по развитию отрасли.

Результат – на полках всех продуктовых магазинов страны.

Как увеличить отдачу от аграрной отрасли, как грамотно распорядиться ресурсами на социальное обустройство, как вернуть людей в село и предложить им достойную жизнь, которую они никогда не променяют на городскую, – считаем, что весь белгородский опыт достоин разбора, изучения и копирования. И ничего зазорного и унизительного в этом нет – копировать положительный опыт нужно чем быстрее, тем лучше. Кстати, это закон рыночной экономики.

Причём изучение этого опыта должно быть инициировано на самом высоком уровне – губернаторском. Ехать изучать «белгородское чудо» должны не аграрии-энтузиасты, не депутаты и даже не минсельхоз, а губернатор лично. Кстати, однажды мы, руководители нескольких хозяйств, уже ездили на Белгородчину, без губернатора.... С предсказуемым результатом. Неоднократно доказано: если сам глава региона «загорелся» работой по применению этого опыта, по созданию эффективной системы АПК, – тогда всё получится. Поэтому всё аграрное сообщество ждёт такого импульса от новой областной власти. Это будет сигналом, что сельское хозяйство, наконец, стало для власти приоритетной отраслью, с которой связываются амбициозные планы.

Мы надеемся на смену формата разговора о проблемах села с областными аграриями, на переход со «снисходительно-агрессивного» к конструктивно-деловому общению.

Разумеется, вокруг проблем села на региональном уровне должна быть совершенно другая общественная и информационная атмосфера. В последние годы местные обитатели чиновных кабинетов заимели привычку разговаривать с аграриями свысока, устраивать выволочки тем, кто недоволен положением дел, кто осмелился критиковать установившуюся систему. Реакция на критику, на иное мнение по наболевшим вопросам встречает в лучшем случае равнодушие, а иногда и открытую агрессию. Считаем, что дискуссия должна вестись нормальным цивилизованным тоном. В этой дискуссии не должно быть чванства и агрессии, заявлений вроде «Вы не понимаете, о чём говорите!», «Не глупее вас сидят!» и т.д. В этой связи, кстати, мы надеемся на возрождение Губернаторского совета по развитию АПК, который в последнее время фактически прекратил своё существование, и заменён «ручным» инструментом – Общественным советом при Мисельхлзе НСО. Меж тем именно Губернаторский совет по развитию АПК – это очень эффективный консультативный орган, который в состоянии оценить управленческие решения, принимаемые местным Минсельхозом, анализировать направления аграрной политики, собрать мнения опытных профессионалов о текущей ситуации и о планах на будущее.

* * * * *

Сельское хозяйство области сегодня стоит на перепутье: или продолжим бежать в никуда, или увидим направление развития, вместе спроектируем своё будущее. Аграрии области состоялись как профессионалы, как участники рынка, как предприниматели. Они научились работать на земле, находить и адаптировать к местным условиям передовые технологии. Эти люди в большинстве своём – патриоты области и села. Теперь просто надо дать им шанс реализовать весь свой потенциал, вовлечь их в масштабное ДЕЛО. Смена региональной управленческой команды – как раз такой уникальный шанс. Верим, что этот шанс будет использован.

«Тихая революция»:

от «руководства» и «отчётности» – к реальному управлению и развитию



Единственный шанс для новосибирского села выбраться из трясины кризиса и стагнации – это перестроить всю систему управления региональной сельской экономикой, считают разработчики концепции инновационного развития АПК Новосибирской области. Восемь инновационных проектов, которые, как планируется, будут реализованы не в правительственных кабинетах, а на земле, на сельских территориях, станут базой для дальнейшего развития отрасли.

Как уже неоднократно сообщал ПРЕДСЕДАТЕЛЬ, рабочая группа под руководством заместителя председателя Правительства НСО, главы областного минсельхоза Василия ПРОНЬКИНА подготовила «дорожную карту» по развитию сельского хозяйства региона. Документ включает в себя первоочередные меры, направленные на изменение существующей управленческой модели, новую структуру региональных органов управления, а также новые учреждения, призванные помогать новосибирским аграриям в их текущей работе и в проектах развития. В разработке концепции принимали участие председатель ЗАО племзавод «Ирмень» Ю.Ф. БУГАКОВ, председатель Ассоциации руководителей сельхозпредприятий НСО, директор ООО «Соколово» А.А. СТЕПАНОВ, зам. директора ГАУ «Агентство формирования инновационных проектов «АРИС» В.Л. ФЁДОРОВ, академик РАСХН, лауреат Государственной премии РФ А.Н. ВЛАСЕНКО, зам. председателя Сибирского отделения аграрной науки В.А. ГЕРГЕРТ, генеральный директор ОАО «Завод Труд» Ю.Ю. ИСЛЯМОВ, директор Сибирского института управления С.Р. СВЕРЧКОВ и др.

Бюджет не может и не должен быть главным источником развития, нужно эффективно использовать другие государственные источники инвестиций. Деньги у государства есть – надо научиться их брать.

Сегодня мы подробнее расскажем об этой программе, а прокомментировать суть планируемых изменений мы попросили членов рабочей группы – Анатолия Степанова и Вадима Фёдорова.

ЧТО У НАС ЕСТЬ

Для качественного рывка и заметного улучшения экономической устойчивости АПК у нашей области есть почти всё: научный потенциал (Новосибирская область – это по-прежнему сосредоточие как «большой», так и отраслевой сельскохозяйственной науки), вполне дееспособная

городская промышленность, отличный образовательный потенциал как вузовского, так и профессионально-технического уровня, а также несколько действительно успешных инновационных сельхозпредприятий, которые могут стать базой для тиражирования новых технологий и подходов на всю область. Есть, кроме сельскохозяйственных организаций и КФХ, более 200 тысяч личных подсобных хозяйств, которые сегодня фактически выключены из реальной экономики, но которые являют собой мощный ресурс по возрождению села.

У аграрного сообщества есть понимание, что так дальше жить нельзя, у многих аграриев есть искреннее желание изменить ситуацию. Есть интерес инвесторов, которые хотят вложить средства в современные высокотехнологичные проекты. Есть громадные земельные ресурсы в виде полмиллиона гектаров неработающих земель сельхозназначения (и это только по официальной статистике!).

Есть серьёзный управленческий человеческий ресурс в виде тридцати районных сельхозуправлений, где сегодня работает более 200 сотрудников. Есть, наконец, средства областного и федерального бюджетов: только по линии Минсельхоза это более 4 миллиардов рублей в год, а в прочих госпрограммах, где заложены бюджетные ресурсы на развитие промышленности, предпринимательства, рабочих кадров для села, социального и инженерного обеспечения сельской экономики и др. – более 50 млрд рублей! Солидная цифра.

ЧЕГО У НАС НЕТ

У нас нет современной управленческой системы, «заточенной» на реальное развитие сельского хозяйства и сельских территорий, на новые производственные отношения и структуры, на инновации, новые технологии, продвижение региона на внешние рынки и т.д. Органы управления тонут в «текучке», в бессмысленной отчётности, в механическом распределении различной «господдержки». У властной вертикали, снизу доверху, нет функции развития – вот главная проблема.

Из-за этой неэффективной управленческой модели у нас нет чётко сформулированного и проработанного ЗАКАЗА от власти на инновационное развитие села, на новые технологии и процессы, на инвестиции, на эффективное использование земли.

У нас нет современной инфраструктуры, которая обязательно должна сопровождать современное сельское хозяйство: консультационных центров, центров исследований и разработок. Как следствие – нет единого информационного пространства для всех работников с/х отрасли, управленцев, экспертов, специалистов.

Нет также отвечающей сегодняшним потребностям региональной нормативной базы, законов, обеспечивающих эффективную работу как всей аграрной отрасли, так и управленческих структур, отвечающих за эту сферу.

ГДЕ ВСЁ ЭТО ВЗЯТЬ

Прежде всего, в основу развития села и сельского хозяйства должен быть принят **ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД**.

Юрий БУГАКОВ, председатель ЗАО племзавод «Ирмень»:



В зависимости от экономического положения конкретного сельхозпредприятия к нему должны применяться разные механизмы управления и регулирования со стороны государства:

• крепкие и рентабельные хозяйства нуждаются не в господдержке, а в свободном доступе к ресурсам развития: финансовым, земельным, научным, инфраструктурным и т.д.;

• низкорентабельные и убыточные хозяйства действительно нуждаются в господдержке, но не в форме размытой «несвязанной поддержки», а на реализацию своих проектов финансово-экономического оздоровления. Бюджетные деньги на такие проекты должны быть только ЦЕЛЕВЫЕ, со строжайшей отчётностью. Проект оздоровления для такого хозяйства должен утверждать областной Минсельхоз;

• безнадёжные хозяйства должны быть переданы во внешнее управление до того, когда управлять уже будет нечем;

• наконец, существует главная «армия» аграриев на сельских территориях: ЛПХ и малый бизнес. Власть обязана объединить их в кооперативы и создать им условия для централизованного эффективного сбыта их продукции: оптовые рынки, современные заготконторы и т.д.

Сегодня Минсельхоз НСО является одновременно и заказчиком, и разработчиком, и исполнителем программ развития. Это нонсенс. Невозможно самому писать программы, самому исполнять, и самому перед собой отчитываться

Что это такое? Это когда все областные министерства и ведомства, все научные, образовательные, экспертные, промышленные структуры участвуют единой командой в ПРОЕКТЕ: постановке и решении КОНКРЕТНОЙ ЗАДАЧИ на конкретной территории.

По замыслу рабочей группы, на первоначальном этапе можно выделить и запустить восемь таких инновационных проектов, реализация которых сдвинет ситуацию с мёртвой точки:

1. Совершенствование системы муниципального управления развитием АПК

2. Совершенствование управления землями сельхозназначения

3. Новые производственные отношения: интеграция, кооперация сельхозпроизводителей, создание территориальных кластеров по производству той или иной продукции

4. Модернизация производств, развитие переработки, создание сбалансированной системы производственных мощностей на базе инновационных технологий

5. Создание рыночной инфраструктуры

6. Кадровый вопрос

7. Модернизация энергетики и ЖКХ на селе: развитие государственно-частного партнёрства в этих сферах, а также т.н. энергосервисные контракты, в которых затраты инвестора возмещаются за счёт экономии от технологий энергосбережения

8. Разработка оптимальной структуры размещения и развития социальной и инфраструктурной сферы села, сбалансированной с проектами экономического развития АПК территорий

Пилотными регионами по отработке инновационных проектов и механизмов развития АПК, по плану

разработчиков, могут стать три сельских района Новосибирской области: Колыванский, Чановский и Карасукский.

* * * * *

– Что происходит сегодня? – *рассуждает Анатолий Степанов.* – Сегодня мы имеем межведомственные барьеры, которые встают перед нами непреодолимой стеной. Каждое министерство варится в собственном соку: минсельхоз не знает, что происходит в минтрансе и минстрое, министр образования в лучшем случае здоровается с министром промышленности и торговли, но никаких общих дел у этих ведомств нет. Министерство труда и занятости понятия не имеет, какие программы есть у минсельхоза, и как они затрагивают «епархию» минтруда. В результате



Анатолий Степанов, директор ООО «Соколово», председатель Ассоциации руководителей сельхозпредприятий Новосибирской области:

– Предлагаемая нашей рабочей группой реформа управления сельской экономикой разработана не ради красивой презентации губернатору и министрам областного Правительства. Эта реформа – ради обычного жителя сельской глубинки, который сидит вечером перед телевизором, смотрит очередные «позитивные» сюжеты об «успехах импортозамещения», слушает умных «аналитиков», и говорит своей жене: *«Ну что, мать, поживём ещё годик здесь, в деревне, или всё, собираем вещи, продаём дом, хозяйство и уезжаем в город? Ну сколько можно тут мучиться?!».*

Человеку на земле нужно дать проект развития, он должен увидеть ЛИЧНЫЙ ИНТЕРЕС, чтобы остаться жить и работать в селе, связать с селом, с сельским хозяйством своё будущее. Вот чем должна заняться власть, если она действительно озабочена положением дел в аграрной отрасли.

этой рассогласованности мы получаем полный хаос в реализации различных программ, имеющих отношение к селу и сельской экономике.

– Вот типичная история, повторяющаяся регулярно, – *продолжает Степанов.* – В область приходит инвестор, желающий построить, ну, например, современный животноводческий комплекс. Быстро выясняется, что дорога в данный населённый пункт не предусмотрена ещё лет пять, а газификация и вовсе не планируется. С землёй вопрос не решён, сельсовету всё это до лампочки, потому что никаких серьёзных дивидендов в виде налогов он от этого комплекса не получит.

Сбытовая система тоже на нуле. Какое место займёт этот комплекс на потребительском рынке региона, никак не просчитано. Как задействовать в проекте местные хозяйства, никто и не думал. Чтобы получить энергомощности, местный рэс выставляет астрономические суммы. Господдержка проекта также в тумане: многомиллионные субсидии из тощего бюджета власть выплачивать не в состоянии, хотя по закону они вроде бы предусмотрены. И начинается бесконечная драма с элементами абсурда, которая заканчивается обычно очень печально и для экономики области, и для территории.

– Всё это происходит потому, что сама система разработки и реализации таких проектов у нас перевёрнута с ног на голову, и не имеет ни начала, ни конца, – *подхватывает разговор Вадим Фёдоров.* – Есть общепринятая, многократно проверенная на практике схема разработки и внедрения какого-либо нового продукта, технологии, производства. Эта схема состоит из семи пунктов: техническое задание, исследования и разработки с предоставлением вариантов решения, утверждение проекта с принятием нужных нормативно–правовых актов, далее создание инфраструктуры и подготовка кадров, внедрение на пилотных объектах, и, наконец, тиражирование проекта по всей области. Всё! Вот цепочка, которая обязательно должна быть.

То есть никаких вышеуказанных проблем не было бы, если бы существовало техзадание от власти на развитие молочного животноводства в данном конкретном районе. А под него – исследования с заключением специалистов о ресурсах, имеющихся в районе, экономике, хозяйствующих субъектах, потенциале, земельных угодьях, пригодных для данного проекта. В этом заключении даются рекомендации по проекту: технологии, оптимальный тип животноводческих помещений, энергетических мощностей, породы животных, стоимость скотоместа, социальные объекты и т.д.

Вот поэтому региональным органам управления необходимо мыслить **комплексными проектами**. Только конкретные проекты свяжут в одно целое все ресурсы, все заинтересованные ведомства. Только проекты создадут необходимую деловую и информационную среду, дадут экономическую эффективность выделяемых бюджетных денег. Только от реализации конкретных проектов, а не пустых бумажных «вцп», жители сельских территорий увидят, наконец, что их жизнь реально меняется в лучшую сторону. И предлагаемые восемь проектов – это вполне реальные и реализуемые проекты, которые выведут отрасль на новый уровень.

Итак, если отсутствуют ЗАКАЗ ГОСУДАРСТВА и КОМПЛЕКСНЫЙ ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ – все инициативы обречены с самого начала.

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО НУЖНО ИЗМЕНИТЬ

Если мы договорились, что развитие АПК и сельских территорий – дело ВСЕХ областных министерств и ведомств, то из этого вытекает несколько важнейших задач:

1. Нужно разделить функции заказчика и исполнителей программ развития села.

Сегодня Минсельхоз НСО является одновременно и заказчиком, и разработчиком, и исполнителем таких программ. Разумеется, это нонсенс. Невозможно самому писать программы, самому исполнять, и самому перед

собой отчитываться! Минсельхоз должен быть лишь заказчиком и координатором исполнения государственных и ведомственных программ, имеющих отношение к селу.

2. Во всех госпрограммах развития АПК и сельских территорий **необходимо предусмотреть бюджетные средства на исследования и разработки**. Сегодня таких бюджетных статей в программах вообще не существует.

3. Требуется **сменить систему госуправления** экономикой села на всех уровнях власти. Прежде всего, спустить управление на землю. На земле сегодня власти нет! Она есть в «социалке», в коммунальном хозяйстве, больницах и школах, но к сельскохозяйственному производству, развитию АПК власть на местах никакого отношения не имеет. Районные сельхозуправления по закону имеют лишь три функции: запрашивать и получать отчётность от хозяйств, участвовать в мероприятиях по реорганизации сельхозпредприятий, и вносить предложения о кандидатурах на должности государственных и муниципальных организаций. Всё.

4. Нужно **перераспределить функции управления «вниз», в муниципалитеты**, и сделать районные власти, сельсоветы базовыми объектами и субъектами развития АПК и территорий. Например, вокруг базовой сельхозорганизации можно создать некий микрокластер с участием администрации поселения, сельхозпредприятия и хозяйств населения. Сельсовет в этом кластере займётся решением перспективных и текущих вопросов, связанных с ЛПХ, будет оказывать методическую и практическую помощь, а также координировать вопросы земельных отношений.

А если бюджетам муниципальных образований оставить часть подоходного налога и 100% прироста налоговой базы муниципалитета за счёт развития, у них появится реальный стимул создавать рабочие места, а главное – собственный ресурс развития территории. Это и есть реальное управление развитием сельской экономики.

Основная задача здесь – интегрировать ЛПХ с крупным сельхозпредприятием на договорных началах, поручив населению функции заготовки, переработки продукции и другие обслуживающие функции. Это могут быть также кооперативы, другие объединения граждан по производству и сбыту сельхозпродукции, агротехническому обслуживанию и др.

5. Следует радикально **изменить структуру областного министерства сельского хозяйства**, разделив в ней функции текущей деятельности и развития. Там должны появиться отдел инновационного развития АПК, отдел развития внутренних и внешних рынков, отдел развития инфраструктуры, а также отдел управления землями сельхозназначения. Вообще само название министерства должно звучать так – **«Министерство развития АПК Новосибирской области».**

КАКИЕ НОВЫЕ СТРУКТУРЫ ДОЛЖНЫ ПОЯВИТЬСЯ

1. Для координации всех министерств и ведомств предлагается создать областной **Межведомственный координационный Совет по развитию АПК** под руководством первого заместителя председателя правительства, отвечающего за экономическое развитие НСО и координацию всех министерств и ведомств в госпрограммах. Этот Совет займётся экспертизой проектов, разработкой законов и регламентов, вопросами изменения действующих нормативных актов и финансовых инструментов. В работе Совета должны принимать активное участие ВСЕ





Как есть

При нынешней системе господдержки АПК до 80% бюджетных средств уходит внешним поставщикам (техники, топлива, кредитных ресурсов и т.д.)

Как должно быть

В новой системе 90% бюджетных средств должно направляться в кооперацию сельхозпроизводителей, а 10% в обязательном порядке должно выделяться на научные исследования, разработки, консультационные центры и т.д.

министры регионального правительства, отвечающие за развитие сельских территорий.

2. При Министерстве экономического развития НСО должен работать **Областной агротехнологический инжиниринговый центр**, который займётся комплексными исследованиями и разработками проектов развития, а также будет сопровождать их внедрение в районах области.

3. Также необходим областной **агротехнологический информационно-консультационный центр** с филиалами в районах, который будет распространять среди сельхозпроизводителей новые аграрные технологии, рыночную информацию, передовой отечественный и зарубежный опыт сельхозпроизводства, консультировать аграриев по технологическим, юридическим, финансовым, маркетинговым вопросам.

Специалисты-консультанты в такой центр могут привлекаться на договорной основе из научных институтов Сибири и России, подразделений НГАУ, передовых сельхозпредприятий нашего региона, селекционных, племенных и ветеринарных коммерческих организаций, консалтинговых и юридических фирм и т.д.

СКОЛЬКО ЭТО СТОИТ И ГДЕ ВЗЯТЬ ДЕНЬГИ

Естественно, такая серьёзная реформа невозможна без перекройки государственной бюджетной поддержки. Напомним, нынешний годовой объём бюджетного финансирования АПК Новосибирской области составляет 4,5 миллиарда рублей. Этих средств вполне достаточно для поддержки инновационных процессов и создания институтов развития. Кроме того, для этого процесса не нужно каких-то дополнительных бюджетных вливаний из областной и федеральной казны. Следует лишь сократить объёмы несвязанной поддержки в пользу инновационных, организационных, технических и технологических проектов развития. Приоритетными в бюджетной поддержке должны стать:

- Проекты эффективного использования земель
- Создание интегрированных структур, вовлечение ЛПХ и небольших КФХ в технологические и товарные цепочки
- Стимулирование создания инновационной и технологической инфраструктуры, обеспечивающей эффективность производства
- Государственно-частное партнёрство в проектах развития сельских территорий, совместные фонды развития АПК и сельских территорий, энергосервисные контракты
- Финансирование исследований и разработок, отработка пилотных проектов развития в сельских муниципалитетах

Однако бюджет не может и не должен быть главным источником развития: он является только стимулом, в совокупности с другими государственными механизмами регулирования.

В рамках политики протекционизма и смешанной экономики нужно научиться эффективно использовать другие государственные источники инвестиций в АПК, а именно:

- **Инвестиции через государственные и муниципальные заказы внутреннему производителю** (сегодня 2/3 бюджета, направляемого на госзакупки, уходит из области);
- **Стимулирование инвестиций в инновационные проекты социальной и инфраструктурной сферы через механизмы госрегулировани**я (стандарты, регламенты, система госзакупок и другие госрегуляторы, адаптированные с учётом мировых достижений);
- **Инвестиции за счёт привлечения федеральных средств из федеральных программ на условиях софинансирования** (в госпрограммах РФ в сфере АПК Новосибирская область имеет возможность увеличить софинансирование в два раза);
- **Инвестиции за счёт увеличения дефицита бюджета и рост госдолга** под эффективные и быстроокупаемые проекты развития;
- **Система привлечения частных инвестиций в окупаемые инновационные проекты,** прежде всего в модернизацию социальной и инфраструктурной сфер области, на условиях ГЧП, энергосервисных контрактов (ФЗ №261);
- **Привлечение частных инвестиций за счёт системы государственной поддержки инновационных проектов** (стимулирование НИОКР (R&D), субсидирование процентных ставок по банковским кредитам инновационных проектов, софинансирование инновационной инфраструктуры развития АПК, приоритеты господдержки эффективных интегрированных (кластерных) структур, софинансирование подготовки управленческих кадров для АПК и др.).

Деньги у государства есть! Нужно уметь их брать.

Что мы получим в итоге? Конечная цель – это эффективное использование земельных и других природных ресурсов, это полная и квалифицированная занятость сельского населения, это сбалансированное инновационное развитие аграрного производства. Для успеха всех этих начинаний нужно «всего ничего»: приверженность реформам руководства области, администраций районов, муниципалитетов; твёрдость в преодолении сопротивления существующей системы управления и регулирования (а это сопротивление будет колоссальным). И, наконец, нужны профессионализм и компетентность самих реформаторов. Но последний фактор будут оценивать сами жители сёл и деревень нашего региона. Эта возможность, будем надеяться, им представится в ближайшее время.

Павел БЕРЕЗИН

кстати

В России в секторе АПК в 60 регионах созданы и действуют 73 региональных и 495 районных информационно-консультационных центров. Бюджетные затраты на финансирование ИКЦ составляют около 760 млн руб., в том числе:

- Краснодарский ИКЦ – штат 197 человек, в т.ч. 127 в районах, бюджет – 91 млн руб.;
- Воронежский ИКЦ – штат 245 человек, в т.ч. 221 в районах, бюджет 97 млн руб.;
- ИКЦ в Башкоркостане – штат 516 человек, в т.ч. 492 в районах, бюджет – 167 млн руб.

Новосибирская область такого центра не имеет.



Анатолий СТЕПАНОВ:

«Проблема не в деньгах – а в головах»

Как вернуть людей на землю? Очень просто: давайте сделаем это

Эта статья, уважаемые коллеги, будет, как ни странно, не о вреде ВТО, не о «заговоре против России» и даже не о том, как мало средств господдержки получает нынче сельское хозяйство. Эта статья о том, можно ли организовать сельскохозяйственную отрасль в рамках одного региона. Опыт некоторых областей России говорит, что это возможно. Что мы можем сделать в рамках своего региона? Смею утверждать – очень многое. Я знаю, что вызову неоднозначную реакцию аграрного сообщества и представителей местной власти, но скажу – дело не в деньгах. Вернее, не только в них.

Итак, после присоединения страны к Всемирной торговой организации прошёл год. Двери российского рынка открываются всё шире: на прилавках новосибирских супермаркетов мы уже видим белорусское мясо, прибалтийские сыры, испанскую колбасу, норвежское масло... В свою очередь, самочувствие отечественной аграрной отрасли можно смело охарактеризовать выражением «системный кризис». Неуклонно падает поголовье скота, сокращаются объёмы производства, ухудшается инвестиционная привлекательность отрасли, общая задолженность хозяйств России, по данным Росстата, приблизилась к отметке в 2 триллиона рублей, что уже превышает стоимость всей производимой за год продукции. Наконец, прошлогодняя катастрофическая засуха и нынешние экстремальные дожди стали последней каплей, окончательно опустившей аграрную отрасль за пределы рентабельности.

При этом резко сократились объёмы государственной поддержки сельского хозяйства: под сурдинку необходимости приведения мер господдержки в соответствие с правилами ВТО федеральные власти в три-четыре раза уменьшили объёмы бюджетных ассигнований аграриям. Да ещё и призывают затягивать пояса и готовиться к ещё более «голодным» временам в связи с известными проблемами бюджета страны.

«Федеральная программа социального развития села 2013-2020» с её смехотворным бюджетом в 90 миллиардов рублей на всю страну (это немногим больше, чем бюджет строительства новой дороги от Москвы до Сколково) также не прибавляет оптимизма.

Но, согласитесь, пожалуй, самый главный итог аграрной политики последних лет в том, что в большинстве своём директора хозяйств, фермеры, простые сельчане не видят никакой перспективы, никакого будущего ни для своих предприятий, ни для сельских территорий, в которых они живут, ни для самих себя. И эта безнадёга давит на всех нас гораздо сильнее, чем просроченные кредиты, налоги и штрафы.

ЗАПЛАНИРОВАННАЯ КАТАСТРОФА

Посмотрим бесстрастную статистику: из примерно 600 тысяч человек сельского населения Новосибирской области трудоспособными являются 300 тысяч. Из них официально трудоустроены в сельхозпредприятиях 40 с небольшим тысяч человек. Чем же заняты остальные? Давайте проанализируем – как вообще расслоилось сельское сообщество за последние двадцать лет.

Самые активные и деловые сельчане после разрушения советских колхозов и совхозов стали **фермерами**. Ещё одна большая группа сельчан пополнила растущую все эти годы армию государственных и муниципальных **чиновников**: они устроились в администрацию, в различные «проверяющие», «контролирующие» чиновные структуры – имя им легион. Следую-щая прослойка сельских жителей – это те, кто стал регулярно **ездить на вахту** – либо на нефтедобывающие предприятия Севера, либо в города, на стройки и прочие временные работы (типа олимпийской стройки в Сочи).

И, наконец, есть самая большая группа жителей сёл и деревень: это те, кто плотно сел на **пособия по безработице**. Именно эта группа являет собой постоянный источник социального напряжения, источник деградации общего жизненного уклада села. Земельная реформа с наделением людей паями ничего не дала селу, кроме коррупции местных чиновников: сельский социум вновь разделился на «кулаков» и «батраков», а массовый крепкий средний землевладелец так и не появился.

За примерами далеко ходить не надо: вот вам конкретная ситуация, с которой ежедневно сталкивается каждый из нас, коллеги. На мес-те бывших совхозов и колхозов, где жило от тысячи до двух тысяч человек, сегодня работают в сельхозпроизводстве от силы 100 человек. Остальные сидят на пособиях по безработице. А в это время окрестные сельхозпредприятия задыхаются без работников. Кадровая катастрофа – это уже наступившая реальность в

сельском хозяйстве, давайте, наконец, признаем это вслух. Мы можем круглосуточно проводить совещания по этой проблеме, слушать отчёты чиновников, директоров ПТУ, депутатов, изобретать «меры воздействия» на выпускников вузов и техникумов, чтобы вернуть их в село и заставить работать в хозяйствах. Но в нынешних условиях они не вернутся, мы ведь понимаем.

Куда молодёжи возвращаться? С детства они видят, что их родители получают грошовую зарплату, вкалывая в колхозе круглые сутки. Куда им пойти отдохнуть на селе? В обшарпанный клуб? За околицу? И родители сами подталкивают своё чадо – дескать, давай, езжай в город, может, хоть ты поживёшь как человек. Вездесущее информационные технологии сделали своё дело: в телевизоре и компьютере люди каждый день видят этот колоссальный разрыв между городом и деревней в качестве жизни.

«ТО В ЖАР, ТО В ХОЛОД»: БЮДЖЕТ В НИКУДА

Итак, если мы действительно ставим задачу вернуть людей в село, к работе на земле и накормить горожан местными, а не заморскими продуктами, то возникает вечный вопрос: что делать? Закрыть границы для импорта и устроить дефицит продуктов? Нет, это не решит, а только усугубит проблемы. Закрыть биржи труда? Тоже не вариант, хотя, думаю, все согласятся, что эти никчёмные, откровенно вредные для села структуры должны быть подвергнуты радикальной реформе.

Нам тихой сапой предлагают «ультралиберальный» ответ на этот вопрос: пусть всё валится до конца, до основания, пусть «неэффективные» сельчане вымирают, пока есть нефть и газ – купим за нефтедоллары еду за бугром. Это откровенно вредительская позиция, не стоит даже тратить время и место на её опровержение. Давайте обсуждать действительно серьёзные вещи.

Главной темой разговоров среди аграриев вот уже много лет являются бюджетные средства и «справедливость» их распределения. *«Мне выделили мало, а соседу много!», «какому-то агрохолдингу дали, а нам не дали!», «в прошлом году дали – а сейчас не дали!». «Нам мало! Давай больше! Мы социально ответственные, пять деревень содержим, полгорода кормим!»*, – жалуется президент агрохолдинга, сверкая испанским загаром. *«И мне мало!»*, – взывает мелкий фермер, закредитованный-перекредитованный, не знающий, на какие деньги починить старенький трактор. *«Да куда ж вам больше?! Миллиарды же на вас тратим! А тебе, кто громче всех кричит, в следующем году вообще не дадим!»*, – свирепеет в кабинете чиновник.

Давайте признаем, коллеги: это абсолютно бессмысленный, абсурдный разговор. Разговор ни о чём. Когда отсутствует чётко просчитанная многоуровневая региональная система аграрного производства, когда отрасль неуправляема, когда сама идеология расходования бюджетных средств порочна и неэффективна, бессмысленно рассуждать, «справедливо» ли власть потратила деньги, выделенные на очередной год.

Мы ведь шарахаемся из стороны в сторону: то несколько лет назад провозгласили приоритет мелких и средних хозяйств с мини-переработкой, открывали какие-то смешные «модульные мини-заводы», благополучно закрывшиеся без сбыта и сырья. Теперь наоборот, сделали ставку на мегапроекты и суперкомплексы, на них ушли колоссальные средства господдержки. То, что за границами этих «оазисов эффективности и продуктивности» – абсолютная пустыня и разруха, никого не волнует. Мы бродим вслепую, с завязанными глазами, снова и снова наступая на одни и те же грабли.

Значит, дело не в деньгах. И даже не в их количестве. А в отсутствии системного планирования, отсутствии областной отраслевой модели сельского хозяйства и конкретных цепочек кооперации, в которых бы участвовали все уровни сельской экономики, которые бы обеспечили перспективу жителям села и стимулировали бы производство.

И мы понимаем, что у федеральной власти голова об этом не болит – там работают законы «больших чисел». Миллионом тонн зерна или молока меньше, миллионом больше, главное – страну накормить. «Голодных бунтов» нет? Вот и славно, айда на горных лыжах кататься.

И СНОВА О КООПЕРАЦИИ

Итак, что если попробовать не кивать на далёкую Москву, «зажавшую деньги», не ждать чуда, не обвинять в наших бедах Чубайса, Фёдорова, Госдеп? Проще всего – ничего не делать и обвинять всех и вся. Давайте подумаем, что можно сделать самим, в рамках отдельного региона, в рамках полномочий региональной власти, исходя из тех ресурсов, которые есть? Как построить работающую систему?

Приоритетной задачей должно стать стимулирование внутреннего спроса на местную сельхозпродукцию. Не перекрывать рынок от латвийских сыров и белорусской говядины, а по всем рыночным законам продвигать свой товар. Нужна постепенная работа по замещению, по вхождению на рынок. Но для этого этот товар должен вначале появиться.

Считаю, что основным инструментом, который позволит нарастить производство сельхозпродукции и во многом решить вопрос занятости на селе, является превращение **личных подсобных хозяйств в семейные товарные фермы**. Давайте вообще забудем эту аббревиатуру ЛПХ – это реликт прошлого, примитивизм! И не будем тешить себя пустыми мечтаниями, что ЛПХ в наше время может быть полноценным элементом сельской экономики.

Для роста ЛПХ до масштабов фермы нужна социально-экономическая основа: во-первых, земля, которую будут обрабатывать люди, во вторых – отраслевая кооперация.

Земельный вопрос – ключевой для успеха этой будущей программы. Ведь если мы намерены стимулировать людей к работе на земле – для начала эта земля должна быть. Очевидно, что половинчатая земельная реформа, не доведённая до конца, приведшая к тому, что масса жителей села попросту лишилась земли, была самой большой ошибкой последних 20 лет в аграрной сфере. «Обезземеливание» крестьян, чудовищная бюрократизация и коррупция в воп-росе выделения земельных участков сельхозназначения породили апатию и массовое отчуждение людей от сельского труда.

И для действительно массового появления в регионе семейных ферм следует принять несколько важных подзаконных актов, упрощающих процедуру аренды земельных участков фермерами из муниципального фонда перераспределения.

Без системы, в вакууме, семейная ферма работать не может. В этом году власти с помпой выдали несколько грантов на развитие семейных товарных ферм. Когда у этих новоявленных фермеров начнутся проблемы – а они неизбежно начнутся, проблемы со сбытом, с кормами, с рентабельностью – о них уже никто не вспомнит. О них не напишут в газетах, не снимут телевизионный репортаж, а власти уже отчитались наверх о «выполнении» очередной показушной программы.

Все мы понимаем, что без налаживания системы сбыта – региональной системы! – все эти «семейные товарные фермы» превращаются в фикцию. Что может стать основой этой системы? Конечно же, **муниципальные и государственные закупки**

и гарантированная продовольственная корзина для социально незащищённых слоёв населения.

Первый шаг в этом направлении областной властью сделан: полгода назад было создано Управление социального питания Новосибирской области. Оно имеет целью, цитирую, «создать в регионе логистическую цепочку поставки продуктов для организации питания в учреждениях социальной сферы, повысить качество рациона питания в больницах, школах, других учреждениях социальной сферы». Пора делать следующие, уже конкретные шаги: налаживать систему производства и регулярных поставок качественной сельхозпродукции из сельской глубинки, открывать новый большой сбытовой канал для областной аграрной отрасли. Ведь семейной товарной ферме, в первую очередь, нужен гарантированный сбыт продукции, коим и должен стать гарантированный муниципальный заказ.

И вот тогда огромное количество энтузиастов, не ставших фермерами, могут ими стать. И личное подворье выйдет на новый уровень производства.

Законодательная база для этой работы есть – новый федеральный «Закон о контрактной системе», регулирующий процессы госзакупок. Надо лишь проявить политическую волю, грамотно распорядиться законом, чтобы изменить нынешние кулуарные правила игры в этой сфере, когда конкурсы на поставку продуктов в соцсферу выигрывают бесчисленные приближённые «посредники», не имеющие никакого отношения к сельхозпроизводству.

Образцом для этой системы может стать **опыт Белгородской области**. Там местные власти связали две вещи: желание увеличить валовое производство сельхозпродукции и необходимость решить жилищный вопрос сельского населения. Была создана специальная структура – **«Областной фонд индивидуального жилищного строительства»**. Этот фонд закупает у населения продукцию сельского хозяйства, перерабатывает, продаёт и полностью закрывает муниципальный заказ. И на эти деньги строит новые дома сельчанам. **Таким образом, хозяин личного подворья, производя продукцию, сам финансирует собственное комфортабельного жильё**, с газом и канализацией. Не перекупщик скупает за бесценок продукцию, а специальная структура – по твёрдым, заранее объявленным ценам.

Твёрдая гарантия сбыта – вот единственная мотивация для крестьянина, стимулирование масштабного развития семейного фермерства. Результат – многие из нас видели, как преобразилась Белгородская область, как живёт там село.

Мало того, такая сбытовая структура способствует развитию всей линейки сельхозпродукции в конкретном населённом пункте: один произвёл зерно, другой смолол, третий испёк хлеб, четвертый сделал комбикорм для окрестных семейных ферм. Вот таким – кооперативным! – должен быть экономический уклад в современной деревне.

Второй канал сбыта местной сельхозпродукции – социальные продовольственные наборы для социально незащищённых категорий новосибирцев, о которых я подробно писал в своей предыдущей статье. Пора областному Управлению социального питания начать эту работу: определить точное количество нуждающихся в этой продовольственной помощи, определить объёмы необходимой сельхозпродукции, сформировать эти льготные продовольственные наборы и начать строить цепочку поставок – от сельхозпроизводителей до потребителей.

А излишки производимой фермерами продукции должны попадать в торговые сети, завоёвывая своего городского покупателя. Только тогда, когда на прилавках городских супермаркетов вместо новозеландской баранины появится карасукская или краснозёрская – мы сможем говорить о том, что сельское хозяйство в области развивается. Вот единственный критерий эффективности работы и отрасли, и региональных властей. Других не существует.

Ещё раз: фермера не должен волновать сбыт производимой сельхозпродукции! Ну, например: вы покупаете себе новую квартиру на «нулевом цикле». И вас абсолютно не волнует, когда привозят бетон на стройку, как работают отделочники, во сколько приходит на работу прораб. Вы должны получить ключи в оговорённые договором сроки. Вот и крестьянина не должно волновать, куда дальше и как пойдёт произведённая им продукция. Его должны волновать его обязанности по производству и качеству. Всё!

Можно также привести аналогию с промышленностью: когда предприятие производит, например, современную высокотехнологичную турбину, вокруг этого производства начинает работать целая система – смежников, поставщиков, транспортников, потребителей. У промышленника не возникает мысли, что он произведёт машину, выйдет на рынок и будет чесать затылок, кому бы её продать, носиться по стране и окрестностям. Или увидит, что «внезапно» на рынке появилось ещё десять таких машин. Так должно быть и в сельском хозяйстве. Не должны карасукский и тогучинский фермеры биться друг с другом на рынке в борьбе за потребителя! Они должны вместе, на кооперативных началах, конкурировать с импортом.

Уважаемые коллеги! Я убеждён, что мы в состоянии просчитать и разработать научно обоснованную, сбалансированную модель развития аграрного сектора области. Слава богу, в Новосибирске, крупнейшем научном центре страны, где базируется Сибирское отделение Россельхозакадемии, это пока ещё есть кому сделать.

Из денег (кстати, немалых), направляемых на поддержку сельского хозяйства, должны быть выделены средства на создание рабочей группы, которая бы разработала экономическую модель, направленную на перспективу, где свою дальнейшую судьбу увидел бы каждый житель села. Где речь бы шла не об отдельном деревенском энтузиасте, непонятно зачем заведшем отару овец или стадо свиней, а о региональной цепочке «производство – сбыт». Где были бы прописаны не гектары, литры и килограммы, а личная перспектива людей.

Только в этом ключе – конкретной программы – можно рассуждать об эффективности или неэффективности расходования бюджетных средств. Пока мы не построим это здание, будем топтаться на месте. Но мы понимаем, что у этого здания должен появиться главный архитектор, который бы его спроектировал. Вокруг него соберётся команда единомышленников и начнётся скрупулёзная работа, может быть, не на один год. Это виртуальную «ведомственную целевую программу» для чиновников, размером с небольшую брошюру, можно написать «на коленке» за пару месяцев. Но если речь идёт о серьёзном региональном проекте развития отрасли – это огромный многоплановый труд с привлечением массы экспертов, представителей бизнеса, науки и власти, с дискуссиями и многочисленными вариантами, из которых должно появиться точное видение будущего. Это невероятно сложная работа, но я уверен, она стОит потраченных на неё усилий.

Давайте попробуем сделать это, если кого-то ещё интересует, ЧТО мы оставим следующим поколениям.

ОСТРАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ НЕДОСТАТОЧНОСТЬ: курс лечения



Без внедрения стратегического планирования и кардинальной смены государственного подхода к отрасли у сельского хозяйства нашего региона нет будущего. Внешние и внутренние угрозы, которые нависли над АПК и селом, слишком серьёзны, чтобы продолжать прежнюю политику. Об этом – сегодняшняя статья председателя Совета Ассоциации руководителей сельхозпредприятий НСО Анатолия СТЕПАНОВА.

– Уважаемые коллеги! Думаю, что не погрешу против истины, если скажу, что никому из нас не известно, что сейчас выгоднее всего сеять в Новосибирской области. Пшеницу? Ячмень? А может, давайте гречку посеем, как два года назад, вдруг цена опять поднимется? Или не поднимется?... А давайте угадаем, сколько будет стоить пшеница осенью – шесть рублей, три, пять, полтора?...

Все понимают, насколько бесперспективна нынешняя ситуация в нашем АПК, когда крестьянин живёт в полной неопределённости по поводу своей жизни. Два десятка лет власть руководствовалась – и продолжает руководствоваться – так называемой «рыночной» идеологией: *«На прилавках магазинов всё есть – значит всё у нас нормально!»*. Никакого рынка здесь и в помине нет – это самая заурядная дискриминация и разрушение отрасли. Эта политика отгородила местных сельхозпроизводителей и от сбыта, и от нормального экономического существования.

Обратите внимание: отношение инвесторов к аграрному производству в Сибири – двойственное. С одной стороны, есть большой интерес, с другой – недоверие. Мы видим, как самый разнообразный непрофильный бизнес – угольщики, фармацевты, торговцы – вкладывают средства в крупные аграрные проекты. И попадают в западню: отсутствие сбыта, ценовой диспаритет, а главное – отсутствие перспективы развития быстро разрушают самые амбициозные планы. Причина этого понятна: все эти предприятия рождаются сами по себе, на свой страх и риск. Но мы кричим: «Ура! Новое предприятие открылось!» «Забывая» о том, что одно открылось – а другое закрылось.

Сегодня много говорится о том, что для возрождения АПК необходимо стратегическое планирование, как на региональном, так и на общероссийском уровнях. Развитые страны накопили разнообразный инструментарий для регулирования и планирования в аграрной отрасли: это и отраслевые балансы, и система мер господдержки, и протекционистские меры по защите местного производителя (таможенные квоты), это и территориальная специализация, меры по обеспечению гарантированных доходов жителей села и многое другое. Перенять этот опыт – первоочередная задача власти и самого аграрного сообщества.

ДАВАЙТЕ ОПРЕДЕЛИМСЯ С ЦЕЛЯМИ

Но главное – нашему агробизнесу жизненно необходим *«образ будущего»*. Этот термин лишён всякой романтики – это ключевой элемент современных бизнес-стратегий. «Образ будущего» – это чёткая картина того, как должен выглядеть ваш бизнес и среда обитания вокруг него спустя конкретное время. Когда вы чётко видите *конечную цель*. На этой основе пишутся все работающие бизнес-планы.

Пока, к сожалению, мы видим совсем другую картину. В Министерстве сельского хозяйства РФ родилась «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельхозпродукции, сырья и продовольствия на 2013 – 2020 гг.». Бессмысленно комментировать цифры из этого документа. Ведь главный недостаток программы – её абстрактность. Мы вновь видим некие «направления», миллиарды рублей, выделяемые на эти «направления», и строчки бюджета, которые нужно освоить (в основном, кстати, на долевом финансировании федерального центра и региона). И ни слова о конкретных производственных проектах, направленных на *комплексное* развитие сельского хозяйства. Не прописаны *экономические обоснования* каждого производственного показателя, вместо этого голые цифры: *«...увеличить производство сельхозпродукции в 2020 г. на 39%»*. Почему именно на 39, а не на 40 или 46? Ни слова о путях решения тяжелейшей проблемы современного аграрного сектора – диспаритета цен. Ни слова о конкретных мерах по *стабилизации и повышению доходов крестьян*.

Автор этих строк присутствовал на «круглом столе», который месяц назад состоялся в Барнауле и был посвящён обсуждению данной программы. В мероприятии участвовали высокие чины Министерства сельского хозяйства, во главе с министром Еленой Борисовной СКРЫННИК. Представители крестьянства попытались задать высоким гостям ключевые вопросы: к примеру, будет ли решаться проблема удушающей ценовой «вилки», когда цена на средства производства растёт в разы быстрее, чем цена на сельхозпродукцию? Или откуда взялась цена 4-70 на закупочных интервенциях этого года для сибирских сельхозпроизводителей, как она обоснована экономически? На всё это прозвучал очередной дежурный ответ: *«Ну, мы же с вами находимся в рынке! Давайте, устраивайтесь, определяйтесь сами!»*.

В целом же впечатление от «Программы» однозначное: перед нами очередной непрофессиональный, далёкий от реальной жизни бюрократический документ. Вообще, базовая проблема создателей таких бумаг – отсутствие *проектного мышления*. Ведь отличительная черта любого проекта – приоритет *результата*, а не процесса. Определяется конечная цель, а затем определяется её достижимость, измеримость, конечность во времени, ресурсы.

Например, если речь идёт о 2020 годе, то давайте поймём, как должны выглядеть сельские районы Новосибирской области к этой красивой дате? Сколько здесь будет животноводческих комплексов, семейных ферм, перерабатывающих заводов? Где они будут расположены? Какая сбытовая инфраструктура должна им сопутствовать? На какие рынки будут ориентированы эти производства? Сколько людей там будет работать? А сколько вообще деревень должно быть на нашей территории – крупных, средних, малых? То есть речь должна идти не об абстрактных тоннах и головах, которые почему-то должны где-то появиться. Речь должна идти о ***комплексном плане развития сельхозпроизводства в связке с развитием территорий и повышением благосостояния жителей села***.

Конечно, должна идти речь и о деньгах. Простой расчёт: если бюджет сельского хозяйства Новосибирской области останется на сегодняшнем уровне – три или даже пять миллиардов рублей в год – это означает, что до 2020 года государство потратит на аграрный сектор НСО в лучшем случае 50 миллиардов рублей. Смею утверждать, что, потратив эти деньги, мы ничего не решим. Сколько нужно на самом деле – точную цифру без скрупулёзных расчётов сегодня назвать невозможно. Но если прикинуть, сколько надо средств, чтобы сделать в каждом селе комфортное проживание и ведение бизнеса и умножить на количество сёл в области – эта цифра точно будет в разы больше. А если говорить о международной конкуренции – то здесь порядок цифр вообще другой. К примеру, для создания конкурентоспособного зернопроизводящего хозяйства необходимо вкладывать 80 миллионов рублей на тысячу гектаров пашни.

Пора начинать считать, разрабатывать комплексный долгосрочный план – и воплощать его в жизнь. Только тогда агробизнес региона развернётся в полную силу, начнёт реализовывать заложенный в нём колоссальный потенциал. Вот об этом «образе будущего» мы и хотим сегодня поговорить.

Сразу подчеркну: идеи и предложения, сформулированные в этой статье – ни в коем случае не готовое руководство к действию и не «откровения свыше». Это всего лишь начало обсуждения будущего нашего АПК, в котором, мы уверены, примет участие самый широкий круг аграрного сообщества Новосибирской области: фермеры, руководители хозяйств, органы исполнительной и законодательной власти, деятели сельскохозяйственной науки – все, кому небезразлична судьба села и его жителей. Это контур, основные штрихи, которые после их обсуждения и проработки должны стать основой законодательных инициатив, решений, стратегий, касающихся главных вопросов жизни села: куда мы идём – и каким путём.

ПЛАНИРОВАНИЕ: ЧТО СЧИТАТЬ

Как можно регулировать неизвестность? Как можно планировать ничто? Разумеется, никак. Планирование работает только при чётко подсчитанных параметрах производства. Если мы сегодня заговорили о создании ежегодного плана-баланса производства сельхозпродукции, то эти балансы должны составлять Минсельхоз и Минэкономразвития. То есть отраслевой и общеэкономический орган должны работать в тесном взаимодействии, с привлечением экспертов, представителей местных органов власти, агробизнеса. Так делается во всём мире. Итак, что же необходимо подсчитать в рамках региона для создания такого плана-баланса, а затем и долгосрочной стратегии развития регионального АПК?

ПЕРВОЕ. ЗЕМЛЯ И КЛИМАТ

Прежде всего должна быть проведена инвентаризация земель, когда определяется потенциальное плодородие земельных участков, их пригодность и экономическая эффективность для того или иного сельхозпроизводства. Ещё в 2007 году Институтом почвоведения и агрохимии СО РАН была разработана подробнейшая почвенная карта Новосибирской области. Сегодня этот уникальный документ, аналогов которому нет в постсоветской России, не востребован. А ведь

на его базе можно организовать комплексную работу по определению природно-климатических условий каждого района области, с участием представителей науки, отдела земельного контроля Россельхознадзора, Гидрометцентра, других учреждений и ведомств.

Далее вступает в дело такая наука, как экономическая география – ключевая наука для экономического планирования аграрной отрасли. Чётко определённый биоклиматический потенциал территорий вкупе с логистикой и людскими ресурсами позволит определить оптимальное размещение производительных сил, станет основой разработки всех экономических проектов.

ВТОРОЕ. ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

На основе биоклиматического потенциала и других условий мы должны распределить районы области как по выращиваемым культурам, так и по другой сельхозпродукции. Чётко заявить, что данная территория оптимальна для производства одной культуры, но не приспособлена для другой. И сразу возникнет масса интересных вопросов: например, как можно использовать бескрайние просторы Кулунды с бОльшим экономическим «выхлопом»? В каких районах есть условия для развития мясного животноводства? А где границы нашего «льняного пояса»? А в каких районах выгоднее всего выращивать кукурузу, рапс, подсолнечник, гречиху, «серые» культуры? И так далее, и так далее…

Тогда, наконец, у нас появится возможность спланировать в районах области замкнутые аграрные территории, в которых будет сконцентрировано то или иное производство. Подчёркиваю – эффективное, доходное производство, которое бы оптимально вписывалось в природные условия и другие особенности местности. Это будет ***скоординированная, сбалансированная*** деятельность целой группы предприятий по производству сырья, переработке и реализации продукции. Вариантов таких территорий (другое, более короткое и ёмкое название – ***кластеров***) может быть множество: по производству и переработке зерна, по птицеводству, по молоку, мясу, племенному животноводству, и т.д. и т.п.

Сразу отмечу, что само существование территориальных аграрных кластеров базируется на двух главных принципах современной экономики: специализации и кооперации.

ТРЕТЬЕ. СЕМЕНОВОДСТВО И ПЛЕМЕННОЕ ДЕЛО

Обеспечение крестьян элитными семенами и качественным племенным материалом – важнейший фактор эффективности отрасли. Прежде всего, в области должна появиться сеть семеноводческих хозяйств, которые не просто будут снабжать наши сельхозпредприятия семенами, но и изменят саму политику в этой сфере, отношение крестьян к качеству работы на земле. Эти правила должны быть закреплены на местном и федеральном законодательных уровнях, должно быть прописано серьёзное материальное наказание за их нарушение.

Общеизвестно, что растениеводство, получившее мощное развитие в последние годы, приобрело и тенденцию развития: мы имеем крупные специализированные зерновые производства, работающие на мощной высокопроизводительной технике. Но очевидно и другое: конкурировать в условиях ВТО с урожайностью даже 30 центнеров с гектара мы не сможем. Потому что соперничать придётся с теми, у кого урожайность составляет 80 ц/га и более.

Закон должен быть однозначным: **никто не вправе засевать свои поля семенами собственного производства**! Сев производится только элитными семенами из специализированных хозяйств. **Никто не вправе вести генетическую линию той или иной породы, а также поставлять животных для животноводческих комплексов, кроме сертифицированных племзаводов!**

И уж тем более должно быть законодательно запрещено собирать по всему миру и привозить домой «генетический мусор» животноводческой отрасли. Необходимо создать научно обоснованный ***обязательный реестр пород сельскохозяйственных животных***, приемлемых для нашей территории, приспособленных и экономически эффективных в плане содержания, кормления и продуктивности. При нынешнем положении вещей нас ждёт быстрая и окончательная деградация не только животноводства и полеводства, но и всей отрасли.

ЧЕТВЁРТОЕ. ОБЪЁМЫ ПРОИЗВОДСТВА

То, что сегодня области необходимо наращивать объёмы сельхозпродукции – никто не спорит, это очевидно. Без увеличения валового сбора зерна, производства молока, комбикормов и мясных изделий наш регион как аграрная территория развиваться не будет. Ведь у предприятий просто физически не хватает средств для развития и модернизации. Но очевидно и другое: мы должны наращивать «валовку» не хаотически, а в чётком соответствии с текущими потребностями рынка и транспортными возможностями. Ведь производство должно расти параллельно со всей сопутствующей инфраструктурой – элеваторы, мельницы, перерабатывающие предприятия, ж/д ветки.

Именно поэтому на региональном уровне жизненно важно планировать как ежегодный объём производимой продукции, так и объёмы на долговременную перспективу. Это избавит, наконец, нашего крестьянина от регулярных кризисов перепроизводства с сопутствующим разорением. А потребитель, в свою очередь, будет избавлен от резких ценовых скачков, вызванных «внезапным» дефицитом какого-либо продукта. Кроме того, спланировав объёмы производства, власть получает возможность эффективно планировать расходы по господдержке, разрабатывать действительно работающие ведомственные программы развития определённых сегментов АПК.

При таком подходе наш регион способен на такие объёмы производства сельхозпродукции, которые мы пока даже не можем себе вообразить! Мы в состоянии будем попросту завалить продуктами питания весь необъятный азиатский рынок. Именно АПК должен стать одним из локомотивов экономики области. Сегодня сельское хозяйство Новосибирской области – это всего 5,9 % в ВРП (валовом региональном продукте). Но потенциал наших территорий таков, что этот показатель должен быть как минимум 20 – 30 %! Разумеется, для этого мы, сельхозпроизводители, не должны слышать от властей бесконечные удивлённые восклицания: «*А зачем вы всё это сеяли, раз теперь не можете сбыть?!*», а должны увидеть чёткую государственную политику по проникновению на новые рынки.

Следует кардинально поменять саму идеологию производственной деятельности в аграрном секторе и государственной поддержки АПК: крестьян нужно не агитировать и завлекать в авантюрные проекты субсидиями на создание предприятия – а разработать сбалансированный план развития отрасли. Точно подсчитать, сколько и каких культур мы можем выращивать, сколько голов скота будут стоять на наших фермах, как и в какую сторону они будут развиваться, какие это будут фермы по объёмам производства – небольшие семейные фермы или мегакомплексы? Ни одно хозяйство не должно работать само по себе, отдельно от системы, выращивая и производя всё, что бог на душу положит. Ведь затем начинается то, ради чего мы всё это пишем и разрабатываем. Начинается самое главное и самое трудное:

СБЫТ

Прежде всего, давайте, наконец, откажемся от примитивных мечтаний о том, что сразу же после уборки к крестьянину должно прибегать некое абстрактное «государство» и скупать у него всё, что он произвёл. Это утопия, не имеющая отношения к серьёзному агробизнесу. Сбыт – комплексная задача, решаемая на основе взаимовыгодного партнёрства всех заинтересованных сторон, всей «цепочки».

Начнём с начала. Есть три основных уровня сбыта продукции. Первый, самый примитивный уровень – это ***натуральная оплата***. Оплата произведенной продукцией есть самый надёжный, но и самый ограниченный уровень сбыта, никак не стимулирующий экономические отношения и не развивающий сельхозпредприятие.

Второй уровень – это ***поставки в торговые сети и в переработку*** (если речь идёт о сырье), а также в организации, занимающиеся оптовой торговлей. Здесь мы сталкиваемся с многочисленными противоречиями интересов производителя и торговца. Они касаются цен, качества продукции, дисциплины расчётов и т.д.

Третий уровень – это ***государственные и муниципальные закупки***. Сегодня этот сегмент – наиболее непрозрачный, неэффективный и невыгодный для крестьянина. Можно констатировать, что здесь начались определённые подвижки: в этом году на смену одиозным ФЗ 94 и ФЗ 223 придёт создаваемый сейчас новый комплексный закон «О федеральной контрактной системе». Власти обещают, что это будет принципиально новое законодательство о госзаказе, которое заделает многие коррупционные «дыры». Однако уже сейчас следует поговорить о некоторых моментах, которые необходимо учесть в новом законе.

Прежде всего, считаю, на муниципальном уровне целесообразным было бы возродить такую форму поддержки малообеспеченных слоёв населения, как ***социальные продовольственные наборы***. Такие наборы – это уникальный, эффективный социальный инструмент, делающий доступным минимальный набор продуктов питания малообеспеченным гражданам.

Предвижу реакцию некоторых читателей: *«Это мы уже проходили! В советское время были талоны!»*. Отвечаю. Принципиальная разница заключается в том, что тогда они существовали по причине дефицита продуктов и избытка денег у населения. Сейчас нормированные наборы продуктов, во-первых, должны решать проблему излишков, которые крестьяне не могут продать, а во- вторых – решать колоссальную социальную и морально-этическую проблему равной доступности населения с низкими доходами к продовольствию.

Для справки: в США по таким социальным продовольственным карточкам продукты питания получают 10 миллионов человек из социально незащищённых слоёв населения, обеспечивая американским фермерам дополнительный сбыт сельхозпродукции.

Что касается уровня субъекта федерации, то в новом законодательстве о госзакупках необходимо ***в обязательном порядке закрепить за каждым регионом твёрдые квоты поставок сельхозпродукции для государственных нужд***: это Росрезерв, МЧС, гуманитарная помощь, Вооружённые Силы. Поставлять продовольствие в эти федеральные структуры должна непосредственно область. А не московские фирмы с непонятно как полученными квотами, которые кулуарно закупают зерно, молоко и мясо. Твёрдая «доля» поставок для федеральных нужд даст субъекту федерации дополнительные доходы, а аграрному сектору региона – возможность планирования объёмов производства.

ФЕРМЕРСКИЕ РЫНКИ

Общеизвестно, что сегодня возможностей регулярно реализовывать свою продукцию в мегаполисе у мелкого и среднего фермера практически нет. Так называемые «колхозные» рынки контролируются перекупщиками всех мастей. Ну а продовольственные ярмарки функционируют без всякой системы – обычно они устраиваются или под выборы, или по большим праздникам.

Между тем, во всём мире продовольственные ярмарки в большом городе – это существенный сегмент реализации сельхозпродукции. Деревенская экологически чистая еда пользуется ажиотажным спросом у жителей больших городов. И этот спрос растёт с каждым годом. Поэтому специализированные фермерские рынки должны функционировать на регулярной основе. Это та самая распространённая во всём мире **торговля выходного дня**.

Это должны быть современные, оборудованные комфортные торговые комплексы, где небольшие перерабатывающие предприятия могут свободно торговать своей продукцией. Подчеркну: фермер участвует в этой торговле через переработчика! Никаких грязных туш, разделываемых на колодах. Никакой живой рыбы и яиц в вёдрах. Вся продукция поступает на такие рынки уже переработанная, в современной упаковке. Это означает, что мы должны иметь отдельную, «заточенную» под такую торговлю цепочку производителя – переработчика – торговца. Вот вам и ещё один доходный сегмент сельхозпроизводства, особенно для пригородных районов.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ СБЫТОВЫЕ СТРУКТУРЫ

Теперь давайте поднимемся чуть выше в иерархии сбытовой деятельности. Почему бы областной власти не подумать ***о создании крупной региональной торгово-закупочной компании,*** которая бы на основе долгосрочных контрактов закупала сельхозпродукцию у крестьян – и зарабатывала бы на этом? Образцы таких структур, как всегда, находим за океаном. Есть, к примеру, в США такая организация, как «Яблочная комиссия штата Вашингтон». Вопрос: а почему именно «яблочная»? Ответ прост: штат Вашингтон – яблочная столица Америки. Природа там создала лучшие условия для выращивания яблок. Американцы и их правительство поняли это и создали благоприятнейшие условия для ведения яблочного бизнеса. И мы с вами тоже вкушаем плоды их труда. «Яблочная комиссия» – это федеральное агентство, которое продвигает и реализует во всём мире яблоки, выращенные фермерами штата Вашингтон. Она ищет за рубежом рынки сбыта, анализирует рынок, проводит агрессивную маркетинговую политику, общается с ритейлом. И такие компании, специализирующиеся на торговле произведённой в регионе сельхозпродукцией, есть в каждом американском штате.

Кстати, прообраз такой мощной сбытовой организации у нас уже был: это «Новосибирская продовольственная корпорация». Разумеется, НПК была «продуктом» лихих девяностых, её много критиковали, к ней была масса вопросов – но свои функции по решению сбытовых проблем она всё-таки выполняла. Она заключала с хозяйствами долгосрочные договора, общалась и с муниципальными органами, и с федеральными структурами (Росрезервом, например), да ещё и кредитовала под поставки продукции (этот сегмент был важен ввиду недоступности банковского сектора для сельхозпроизводителей в то время). И сегодня большинство аграриев признаёт, что, с известными оговорками, это была в целом эффективная для того времени структура. Под давлением общественного мнения НПК в конце концов просто смели – и этим, как обычно, с водой выплеснули и ребёнка. Причём многие эксперты ещё в то время пришли к выводу, что необходимо не уничтожать, а реформировать НПК.

И сегодня вновь пришло время таких структур, уже на новом уровне. А чтобы они не превращались в очередных монстров, монополизировавших сбыт и грабящих крестьян, их деятельность нужно тщательно контролировать: это и чёткая привязка закупочных

цен к общемировым при введении региональных коэффициентов, и активная работа антимонопольного ведомства.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ И КООПЕРАЦИЯ: НЕ ВРАЖДА, А ПАРТНЁРСТВО

Ну а теперь поговорим о важнейшем инструменте, который делает производство и сбыт сельхозпродукции предсказуемым и эффективным. Это ***кооперация***. Однако нам следует отказаться от примитивного понимания кооперации как объединения «группы лиц» для того, чтобы «вышибать» цены из закупочных структур. Это вчерашний день. Сегодня нужно внедрять качественно иное, современное значение слова «кооперация».

Повсеместно наблюдается дикая, абсурдная ситуация, когда переработчик производителю сырья главный враг. В свою очередь, торговля – такой же враг для переработчика. Это тупиковые отношения. Изменить их и призвана современная кооперация. Кооперация – это долгосрочные, комплексные взаимоотношения между всеми участниками производственной деятельности на данной территории. Когда хозяйство «вплетается» в замкнутую цепочку, где все связаны со всеми.

Прежде всего, кооперация идёт рука об руку со специализацией. ***Узкая специализация производства – важнейший принцип сегодняшней аграрной экономики***. Производства, которые занимаются всем, производят всё, пытаются максимально покрыть продовольственный рынок широкой линейкой продукции, уходят в прошлое. Это также вчерашний день. Прежде всего, это экономически неэффективно. Не может прибыльно работать мясокомбинат, который производит все мыслимые и немыслимые мясопродукты, а ещё имеет на своих площадях цех по производству упаковки и тары, да ещё и делает расчёски из рогов и копыт. Не может производить питьевое молоко завод, который специализируется на производстве сыра. Не может мясокомбинат, производящий сервелат, между делом поставлять в магазины суповые наборы.

Весь мир давно уже работает по иной схеме: узкая специализация – и широкая кооперация. Это базовый экономический закон: чем Уже специализация – тем шире кооперация. Что это означает на практике?

Сейчас я плотно заинтересовался изучением технологии производства сыровяленых окороков. Лидерами в этой сфере являются Испания и в особенности Италия. В городе Парме, центре этого производства, есть целые улицы, состоящие из агрофирм, специализирующихся на окороках. Процесс изготовления окорока длится два года. Только одна такая агрофирма производит 240 тысяч окороков! Представляете, как должна быть выстроена вся цепочка «производитель сырья – переработчик – упаковщик – супермаркет»?! Кстати, закономерный вопрос: а куда девается всё остальное после того, как животное забивается и задняя часть отправляется в производство окорока? А все остальное у забойного пункта разобрали другие такие же узкоспециализированные производства!

За долгие годы зарубежные сельхозпроизводители пришли к самой эффективной системе взаимодействия: на локальной территории работает множество хозяйств, которые занимаются поставками только одного вида сырья, далее сырьё поступает на небольшие перерабатывающие комбинаты. А затем в дело вступает ещё один участник, о наличии которого мы пока ещё только задумываемся. Это **профессиональная логистика**.

Дело в том, что наиболее экономически эффективными в наши дни являются монолинии, производящие какую-то одну продукцию: колбасные изделия, полуфабрикаты, сырокопченую продукцию и т.д. Затем в специальном логистическом центре вся эта продукция собирается, упаковывается – и только после этого весь ассортимент развозится по торговым сетям в виде **сборного заказа**.

Итак, в современной аграрной экономике отдельный крестьянин занимается производством только одного сегмента будущего пищевого продукта. Это позволяет вести производство с максимальной эффективностью, планировать ресурсы, резко сократить издержки.

И, разумеется, для современной кооперации характерен ***территориальный принцип***. Конкретный сельхозпроизводитель связан длительными договорными отношениями с ближайшей первичной переработкой (например, животновод с забойным пунктом), а тот, в свою очередь, связан с мясокомбинатом. Тогда исчезают внутренние противоречия, характерные для отношений производителей сырья и переработчиков. Мы из врагов превращаемся в партнёров!

Предприятия в рамках такой кооперации, во-первых, ответственно подходят к самому производственному процессу (это и внутренний технический регламент, и контроль качества), а во-вторых, чутко реагируют на изменения рыночной ситуации.

Итак, если мы сегодня строим крупный свиноводческий комплекс, то по старой экономической схеме у этого комбината должно быть всё своё: и откормочные фермы, и забойные пункты, и первичная переработка, и в ближайшей перспективе ещё и собственный мясокомбинат. А затем ещё и собственные торговые точки в придачу. Но вот здесь и возникает главная загвоздка: когда инвесторы начинают подсчёт рентабельности проекта, то в 99 % случаев выясняется, что собственный мясокомбинат они уже не «тянут»! Мясо нужно продавать. Значит, рядом с большим суперкомплексом обязательно должен работать целый спектр небольших перерабатывающих заводиков, производящих один вид продукции. ***Создание именно такой территориальной структуры производства при реализации какого-либо крупного инвестиционного проекта в АПК – главная задача региональных властей***.

В этой связи по меньшей мере недоумение вызывает продолжающаяся активная пропаганда собственных перерабатывающих мощностей для небольших хозяйств. Это абсолютно неэффективная, разорительная для крестьянина политика.

При реализации вышеназванных мер – создании специализированных сбытовых структур, организации фермерской торговли на постоянной основе, прозрачных госзакупок, современной кооперации и специализации – у сельчанина появляется главное, что должно составлять смысл и содержание его работы на земле – ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПЛАН. Иначе никаких инвестиций в их полноценном понимании в аграрный сектор никогда не будет. Будут только авантюры, которые мы сегодня видим повсеместно – и увлекательное балансирование на краю финансовой пропасти.

РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ: ЭКОНОМИКА ДЛЯ ЛЮДЕЙ

Есть у нас в Колыванском районе «дорога в никуда», дорога-призрак: Пихтовка – Пономарёвка. Это север района, приходящий сегодня в полное запустение. Фантасмагорический факт: затраты на строительство этой дороги в разы превышают стоимость переселения людей из полумёртвой Пономарёвки в райцентр! Люди там живут в средневековых условиях натурального хозяйства, там есть сельхозпредприятие, которое, видимо, является областным «рекордсменом» со знаком минус: надои в этом хозяйстве *0,5 литра на одну корову*! Это не анекдот – это официальная статистика, которая регулярно

публикуется в районной газете. И это ни у кого не вызывает ощущение бреда и абсурда.

Мало того, кроме дороги, туда сегодня тянут ещё и современную цифровую телефонную связь! Деревни нет, производства нет – а дорога и связь есть! Помнится, известный революционный деятель Л.Д. Троцкий провозглашал такой девиз: *«Движение – всё, конечная цель – ничто!»*. Такой вот «троцкизм» демонстрирует наша бюрократическая машина, инерционно и бессмысленно «осваивая» бюджетные средства.

Мне могут возразить: *«Да ты что, это же и есть социальное обустройство глубинки: построим дорогу – и люди туда поедут!»*. Куда они поедут?! Это можно было бы слушать серьёзно, если бы людям был предложен комплексный проект развития данной территории, с конкретным производством, которое там будет. И тогда дорога была бы частью этого проекта.

Ещё один потрясающий пример. Выступает глава одного из районов области, и сообщает: *«Мы планируем развивать у нас аграрный туризм! Чтобы горожане приезжали в нашу местность, дышали свежим воздухом и наслаждались картинками сельской жизни – как коровы пасутся, как хлеб растёт»*. Простите, это уже за гранью здравого смысла. Что увидит в этом районе «аграрный турист»? Может быть, красивые дороги, черепичные крыши на аккуратных домиках, газоны и палисаднички, улыбающихся румяных крестьянок в белоснежных передниках, отмытых шампунем коровок, уютную сельскую гостиницу, сельский ресторанчик? После того, что горожанин там сегодня увидит, единственный итог такой «турпоездки» – это тяжёлая психическая травма, после чего он детям и внукам своим накажет никогда, даже под страхом расстрела не связываться с деревней! Откуда эти идеи берутся, в каком горячечном бреду?!

Возьмём теперь конкретный проект – животноводческую программу для фермеров. Стоимость фермы по этому проекту – 9 миллионов. Почему девять миллионов?! Откуда взялись эти цифры?! Очередной проект без начала и конца, без элементарного экономического обоснования. И ведь всё было бы иначе, если бы проект был просчитан следующим образом: есть семья из четырёх человек, которые будут жить вот в этом конкретном селе, производя и реализуя продукцию животноводства. Сколько голов при современных технологиях эта семья может содержать? Сколько это будет стоить? После несложных подсчётов и исследований мы с вами получаем реальную цифру такого проекта – 25–30 миллионов. Ну а вопросы сбыта даже не поднимаются. Как эти фермы будут встроены в общую экономическую структуру района? А есть ли достаточные объёмы кормов? А кто будет закупать их продукцию? В каких объёмах, по какой цене? Есть ли выстроенная цепочка с участием фермы, а также закупочных, перерабатывающих, транспортных структур? Неизвестно? Значит, этот проект – очередная авантюра, утопия, которая закончится очередным крахом.

Мы непрерывно затеваем проекты без начала и без конца. По кругу прокручивается один и тот же абсурдный сюжет: кампания – призывы – активное вовлечение – отсутствие сбыта – крах. Выдумывается и спускается вниз новая идея – тот же сценарий: призывы – активное вовлечение – отсутствие сбыта – крах. Сколько их уже было за последние годы?!

Всё это напоминает известную фразу из бессмертной книги Ильфа и Петрова «Золотой телёнок»: «Пилите, Шура, пилите!». Когда Шуре сказали, что чугунные гири на самом деле золотые, нужно только их распилить. И Шура их пилит, в надежде, что там вскоре покажется золото. А золота нет и не будет, и все знают, что никакого золота в гирях нет, но все молчат, потому что неудобно говорить, да и поздно уже – он же уже пилит! *«Действие – всё, конечная цель – ничто!»*…

Мы деловито и озабоченно обсуждаем на совещаниях проблему занятости на селе, разрабатываем мероприятия. И одновременно финансируем массовую бездеятельность при наличии огромного объема работы вокруг нас! Работы в виде заброшенных земель, разрушенного животноводства, отсутствия дорог, нормального жилья и инфраструктуры. Проблема сельской незанятости породила ряд других: миграция из деревни, невозвращение сельской молодежи в село после получения образования в городе. У сельского населения сформировано устойчивое чувство бесперспективности и обречённости.

Многие десятилетия сельский уклад жизни базировался вокруг крупного хозяйства. Сегодня всё иначе. Высокопроизводительная техника сделала своё дело: начинается резкое сокращение людей, работающих в растениеводстве и животноводстве. ***Значит, для предотвращения бегства людей следует кардинально поменять экономическую структуру территории и предложить людям реальные, работающие производственные проекты.***

В ПРИОРИТЕТЕ – ПРОИЗВОДСТВО

Не предложив работу, мы никого в село не загоним. По официальной статистике, на сегодняшний день в 326 сёлах и деревнях Новосибирской области, в которых живёт 60 тысяч человек (10 % сельского населения), вообще отсутствует какое-либо производство! Глупо и безнравственно говорить, что все эти люди безнадёжны и разучились работать. На самом деле они обречены системой на такую жизнь. Значит, любая комплексная программа развития должна отталкиваться от ***производственных проектов***, которые будут реализовываться на данной территории. Не связь, не клуб, не Интернет – а производство! Затем мы сможем планировать и балансировать занятость населения: столько-то людей работает на крупном предприятии, столько-то ведут семейные фермы, столько-то – в неаграрной сфере.

К примеру, можно целый территориальный производственный кластер сделать только из небольших семейных ферм. Если таких ферм в крупной, живой деревне будет не одна, а пятьдесят – то мы уже имеем поголовье в 2500 голов дойного стада в одном населённом пункте!

Я уже предвижу насмешливые голоса: *«Да ты утопист! Где ж взять столько денег?! Ты бюджет сельскохозяйственной отрасли НСО видел?»*. Простите, а кто говорит, что всё это нужно делать за один месяц или за один год?! Но можно продумать стратегию – и методично, год за годом, её продвигать. Объявить: через двадцать лет данный район должен выглядеть вот так. А по мере продвижения проекта – параллельно! – строятся перерабатывающие мощности, развивается социальная сфера, привлекаются люди.

Через пять, максимум десять лет северные территории Новосибирской области окончательно опустеют. Искать виноватого тут бессмысленно – им просто не нашлось места в нынешнем экономическом укладе. И задача региональной власти – не сидеть и не надеяться, что там, может быть, найдут нефть, а срочно предложить производственные проекты, которые бы остановили это запустение.

ВАРИАНТЫ РАССЕЛЕНИЯ И ОБЛИК СОВРЕМЕННОГО СЕЛА

Существует два основных типа расселения в глубинке: во-первых, это райцентр в виде города с полной социальной инфраструктурой, вокруг которого располагаются семейные фермы и поселения хуторского типа. Это «американский» тип расселения людей. Второй вариант – более широкое расселение, когда в крупную, экономически активную деревню начинает приходить коммунальная и культурная инфраструктура.

Нет сомнений, что полезнее для Сибири будет второй вариант. Ведь перед нами стоит задача сделать бескрайние сибирские просторы обжитыми по всем социальным

стандартам XXI века. Кстати, это хорошо понимал так часто ныне вспоминаемый П.А. Столыпин, который в начале прошлого века устроил широкое расселение крестьян по безлюдным сибирским территориям.

ИТАК, КАК ЖЕ ДОЛЖЕН ВЫГЛЯДЕТЬ СОВРЕМЕННЫЙ СЕЛЬСКИЙ НАСЕЛЁННЫЙ ПУНКТ? КАКОВЫ ЕГО ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ?

Прежде всего, туда должна вести *асфальтовая дорога*. Разумеется, село должно быть в обязательном порядке *газифицировано*. Чётко спланировано благоустройство, работают социальные объекты, выделена торговая зона. Важный момент: *производственная зона не отделена от населенного пункта.* Шаговая доступность производства – важнейший принцип функционирования аграрного сектора и обустройства села.

Необходимо установить **стандарт** обустройства сельского поселения и последовательно его воплощать. В этот стандарт должны входить оптимальные параметры коммунального, социального и производственного обустройства. В соответствии с этим стандартом зачастую потребуется и полная перестройка отдельных деревень. Заново! Никто не хочет больше жить селе, где о XXI веке напоминает только линия электропередач. Такие сёла не имеют шансов на сохранение в них работоспособного населения.

ЗЕМЛЯ

Для описания сегодняшней ситуации с земельными отношениями подходит афоризм незабвенного генерала Лебедя: *«Хаос – это не беспорядок. Хаос – это такой специально организованный порядок»*. Летом прошлого года приняты поправки в федеральный «Закон об обороте земель сельхозназначения», определившие понятие «невостребованной земельной доли». Право объявлять доли невостребованными и изымать их у крестьян всецело отдано местному чиновничеству. По данным Комитета Госдумы по аграрным вопросам, в руки муниципалитетов может перейти около 22 млн гектаров невостребованных земель. Если их затем продать даже за 15% кадастровой стоимости (такова норма закона) – это более 55 миллиардов рублей чистого дохода! Вот только есть ли уверенность, что эти деньги попадут в местные бюджеты, а не в карманы местных чиновников? И чиновники радостно потирают руки в предвкушении барышей: запахло большими деньгами.

По стране уже пошла волна скандалов и конфликтов, связанных с отъёмом земли у людей. В этой связи изменения в законе эксперты признают не просто ошибочными, а крайне вредными, прямо провоцирующими очередной земельный передел с непредсказуемыми социальными последствиями.

Остановлюсь здесь на двух основных мерах, которые помогут исправить эту ситуацию. Во-первых, в Земельный кодекс и в Закон о землях сельскохозяйственного назначения нужно внести поправки, которые гарантируют прозрачность и доступность земельных торгов (кстати, давайте обсудим – а вообще, так ли необходимы в этом случае торги!?), а главное – ***гарантируют пользователю его преимущественное право на данный конкретный земельный участок и недвижимость на этом участке***. На последнем Совете Ассоциации руководителей сельхозпредприятий Новосибирской области эта гарантия неизъятия была сформулирована как «земельная амнистия» по типу «дачной». Во-вторых, нужна дебюрократизация земельного оформления. На наш взгляд, необходим единый централизованный орган, который бы занимался оформлением земли в субъекте федерации. У меня вообще есть довольно экзотическая идея: землю должен распределять президент страны своими конкретными указами. Пусть меня обсмеют – но, простите, чем хуже эта идея нынешней полукриминальной ситуации, которая творится повсеместно?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За счёт чего сегодня выживают большинство хозяйств? Давайте по-честному, коллеги: за счёт обветшания основных фондов, за счёт нищенских зарплат работников. Вот и весь «экономический потенциал». Создаётся видимость благополучия, которая зачастую зависит от «кредитной иглы».

Если мы действительно хотим построить аграрную отрасль как систему, мы должны собрать в единый комплекс все исходные данные: социальные, экономические, агротехнические, технологические, сбалансировать их – и убрать противоречия. Иначе наше сельское хозяйство не имеет никаких перспектив.

Мы вступили в ВТО, и через несколько лет, по прошествии «переходного периода», начнём соревноваться с ведущими мировыми сельхозпроизводителями. Очевидно, что при нынешнем порядке вещей эта конкуренция будет выглядеть как борьба юнца из спортшколы с чемпионом Карелиным. Ведь сегодняшний уровень финансирования нашего аграрного сектора – одна тысяча рублей на гектар. А для нормального развития нужно в разы больше: в Европе этот показатель составляет 16 – 20 тысяч. Совсем скоро, уже через 6 – 8 лет, мы будем иметь дело с агрессивными, эффективными транснациональными структурами, которым не впервой растоптать слабого местного производителя. Каждому из нас нужно уложить в голове простую мысль: ***у нас с вами осталось очень мало времени.*** Тот путь по выстраиванию системы эффективного хозяйствования на земле, который западные страны прошли за полтора века, нам нужно пройти за десятилетие.

Как правило, мои оппоненты приводят, как им кажется, «убойный» аргумент: *«Ну-у, нашёл с кем сравнивать: так это же Германия! (США, Франция, Канада и т.д.)»*. То есть мы изначально говорим, что у них возможно наладить нормальный агробизнес, а у нас невозможно. Причём, вразумительных аргументов, почему у нас это невозможно, никто ещё ни разу не привёл. Зачем, ради чего мы так себя «опускаем»?!

Ну а государственным мужам нужно срочно вспомнить, что дело власти – это планировать, прогнозировать и организовывать. А не давать, делить и собирать справки. Сама жизнь заставляет нас – впервые в истории! – научиться мыслить не строчками бюджета, а конкретными проектами, и судьбами людей, живущих в селе. Чтобы за цифрами просматривалось будущее. Рынок без стратегии и регуляции не рынок. Это базар, в самом примитивном понимании этого слова. Может быть, хватит жить на базаре? Это недостойно, а главное – бесперспективно.

* * * * * * * *

Назову несколько важных причин, побудивших меня взяться за перо и обратиться ко всем, кому небезразлично будущее села.

ПЕРВОЕ: я родился и вырос в деревне, в которой наблюдал и на себе ощутил всё то, из чего состоит трудное крестьянское житьё-бытьё.

ВТОРОЕ: я активно занимаюсь сельскохозяйственным бизнесом и изнутри вижу все его проблемы.

ТРЕТЬЕ: я немало поездил по области, по региону, а также стране и миру. Воочию видел, как обустроена жизнь крестьянина в развитых странах, как работает система сельскохозяйственного бизнеса, какие условия там для этого созданы государством.

ЧЕТВЁРТОЕ: я много лет вел общественную работу депутата областного Совета, два созыва возглавлял аграрный комитет. Сейчас коллеги доверили мне руководство Советом общественной организации «Ассоциация руководителей сельскохозяйственных предприятий Новосибирской области».

И, НАКОНЕЦ, ПЯТОЕ И САМОЕ ГЛАВНОЕ: у меня, как и у многих моих коллег, есть искреннее желание изменить жизнь на селе.





НАШИ СЕМЕНА = ваш высокий урожай

СХП ООО «СОКОЛОВО»

ООО «СОКОЛОВО», совместно с ФГБНУ ФНЦ ВНИИМК, ФГБНУ «ОМСКИЙ АНЦ» и СибНИИРС

предлагает на сезон 2026

СЕМЕНА ПШЕНИЦЫ:

НОВОСИБИРСКАЯ 41	урожайность 2025 года – 57 ц/Га мукомольная пшеница с клейковиной 26-28
НОВОСИБИРСКАЯ 31	урожайность 2025 года – 56 ц/Га мукомольная пшеница с клейковиной 26-28
ТАРСКАЯ 12	урожайность 2025 года – 49 ц/Га мукомольная пшеница с клейковиной 28-31
ЭКСТРА	урожайность 2025 года – 60 ц/Га мукомольная пшеница с клейковиной 27-30

СЕМЕНА РАПСА:

АНТАРЕС	урожайность 2025 года – 29 ц/Га масличность – 45-49%
ФАВОРИТ	урожайность 2025 года – 30 ц/Га масличность – 46-48%

ВСЕ СЕМЕНА ЗАВЕДЕНЫ ВО ФГИС «СЕМЕНОВОДСТВО»

ПРИНИМАЕМ ЗАКАЗЫ!

633168 Новосибирская область, Колыванский район, с. Соколово, ул. Ленина, 25, оф. 207

8 (383-52) 31430; +7 903 933 56 55

Эл. почта: sokoLovo-seeds@mail.ru

+7 903 933 56 55

Реклама

СТЕПАНОВ: «Не «люди для села» – а село для людей»



Видеоинтервью руководителя ООО «Соколово» – на Рутуб-канале журнала ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

Все говорят об актуальном, а он – о главном

✓ Кардинальная смена самой идеологии управления – вот залог вывода села из социально-экономического тупика и трясины обезлюдения. Неэффективный программный подход к финансированию АПК должен смениться на ПРОЕКТНЫЙ – комплексный и научно обоснованный

✓ Селекция и семеноводство: почему в этих сферах мы находимся там, где мы находимся, несмотря на декларации по «ускоренному импортозамещению»? Нужно ли гордиться областными «рекордами» в 23 ц/га? Как добиться показателя в 100% высеваемых элитных семян на полях НСО?

✓ Не ждать, когда чиновники «улучшат» жизнь в селе (подсказка – не улучшат) – а самому её проектировать: зачем для села Соколово написан долгосрочный комплексный план развития?

✓ Почему «Соколово» не участвует в областном трудовом соревновании АПК, и почему в хозяйстве нет Доски почёта и нет понятия «передовик»?

✓ Привлечение молодёжи в хозяйство: метод Степанова. Какая помощь молодому работнику со стороны сельхозпредприятия наиболее эффективна? Что делать, чтобы молодёжь решила связать свою судьбу с селом?

✓ «Село 21 века»: комфорт, инфраструктура, единение с природой – «здесь будет город-сад!»