



Київський міжнародний економічний форум  
6-7 жовтня 2016 року

**Панельна дискусія**  
**"Інвестиції в агробізнес: як збільшити прибуток за допомогою інновацій"**

**Модератор** – Дарія Ісакова, директор проекту Landlord

**Спікери:**

- Тіберіу Діма, керівник департаменту агробізнесу BASF в Україні, Молдові і країнах Кавказу;
- Яцек Аустен, європейський експерт з питань аграрної логістики, радник юридичної фірми ILF;
- Карл Стурен, засновник та президент компаній «Чумак» та «Віндкрафт Україна»;
- Олена Волошина, керівник діяльності Міжнародної фінансової корпорації (IFC) в Україні;
- Юрій Косюк, засновник ПАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- Ярослав Бойко, співзасновник і директор AgriLab

## **Дарія Ісакова:**

Добрый день. Меня зовут Дария Исакова. Я являюсь директором проекта Landlord. Как модератор этой панели я очень благодарна вам, что из всех интереснейших панельных дискуссий, которые проходят во второй день форума, вы выбрали нашу панельную дискуссию, тема которой «Инвестиции в аграрный бизнес: способы увеличить прибыль с помощью инноваций». Перед тем, как мы начнём дискуссию с нашими уважаемыми спикерами, хочу заметить, что несмотря на имидж довольно консервативной отрасли, аграрный сектор в Украине сегодня является одним из наиболее инновационных и наукоемких. И это отнюдь не дань моде, а скорее экономически обусловленная необходимость. Длительное время аграрный бизнес развивался за счёт масштабирования, аграрные компании активно росли, наращивали земельный банк, чтобы повышать свою капитализацию и инвестпривлекательность. В то же время, в середине 2000-х пришлось сфокусироваться на эффективности, потому что холдинги стали во многих случаях неповоротливыми, а инвесторы опустили фокус внимания с масштаба на эффективность, и главным образом на эффективность каждого гектара, который арендуют. Без инноваций, без инвестиций в эти инновации эффективности добиться очень сложно.

Это же касается и компаний пищевого сектора. Для того, чтобы выиграть в конкурентной борьбе на внутреннем рынке, и для того, чтобы реализовать все свои амбиции по выходу на западные рынки, получить все необходимые сертификаты, приходится больше внимания уделять качеству продукции, соответствию этой продукции и тому подобным вопросам. Поэтому наша дискуссия посвящена как раз качеству продукции, качеству бизнеса, эффективности и их плотной связки со всем, что касается вложений в инновацию и модернизацию. Первой к слову я хотела бы пригласить Елену Волошину, руководителя киевского офиса Международной финансовой корпорации.

Елена, здравствуйте. Я знаю, что у Вас сегодня очень напряженный график, тем не менее вы нашли время к нам присоединиться. Елену мы отпустим раньше, поэтому после её доклада я попрошу вас задать свои вопросы, если у вас таковые будут к Елене.

Елена, и мой вопрос к вам: в начале 2000-х первыми Вашими клиентами были как раз компании из аграрного и пищевого сектора. Скажите, пожалуйста, каким образом с начала 2000-х и до нынешних пор поменялись Ваши критерии отбора клиентов, требования к Вашим

клиентам, и главное – насколько готовность компаний инвестировать в инновации влияет на Ваше решение по поводу работы с этими компаниями? Спасибо.

**Олена Волошина:**

Спасибо, Дарья, спасибо. Я рада всех приветствовать. Действительно, мы с начала 2000-х годов начали очень активно инвестировать в сектор производства продуктов питания, и первыми нашими клиентами были «Мироновский хлебопродукт» (Юрий Анатолиевич, присутствующий здесь) и компания «Сандора», также известная всем на рынке. С тех пор мы нарастили наш портфель инвестиций в сельское хозяйство и производство продуктов питания до почти 850 миллионов долларов, и на сегодняшний день он составляет больше 40% нашего портфеля в Украине. Как любой финансовый институт, наверное, нас немножечко беспокоит такая концентрация портфеля в секторе. С другой стороны, это совершенно объективная реальность, потому что сельское хозяйство и производство пищевых продуктов – это тот сектор, который демонстрирует устойчивый рост, несмотря на все кризисные явления в нашей экономике, это тот сектор, который развивается, который улучшает свою эффективность, который создаёт рабочие места, запускает новые продукты и, в конечном итоге, приносит нам в страну так необходимую валютную выручку.

Доля экспорта сельхозпродукции в 2016 году достигла рекордных 40% от общего экспорта, а доля сектора в народном хозяйстве Украины выросла с 8,5% до 12,5%. Поэтому я думаю, что сектор по-прежнему будет оставаться в фокусе нашего внимания.

Принципиально наши подходы не изменились: мы работаем напрямую с достаточно крупными компаниями. Это компании, которые открыты, прозрачны с точки зрения собственности, компании, у которых есть нормальная система финансовой отчетности, аудированная в международных стандартах, компании, которые производят основную часть своей продукции для экспорта. Это компании, у которых есть чёткая стратегия и понимание, где они себя видят через три года или через пять лет, потому что мы говорим о долгосрочном финансировании с нашей стороны. Мы финансируем напрямую. Инновации здесь играют определённую роль. Совместно с компаниями используем максимально те возможности, которые Украина даёт на стыке агросектора и IT, в частности, с МХП и с другими нашими клиентами, например, с

компанией Индустриально-молочная компания. Мы очень много работаем над применением новых технологий, и это позволяет компаниям экономить миллионные ресурсы за счёт использования правильной техники, с новыми GPS или другими средствами, которые позволяют отслеживать в том числе и урожайность. При этом у нас ещё есть и программы, которые работают для маленьких и средних фермеров. Мы о них тоже не забываем, они в фокусе нашего внимания. И здесь мы тоже разрабатываем достаточно инновационные продукты в партнерстве с такими компаниями, как Вауег, с украинскими банками. В частности, с банками «Креди агриколь» и «Райффайзенбанк Аваль» мы запустили механизм векселей для финансирования покупки средств защиты растений. Благодаря этому проекту вексель стал сегодня нормальным инструментом. Сегодня 15% финансирования от общих закупок средств защиты растений составляет именно такой инструмент, как вексель. Параллельно с этим мы запустили такой инструмент, как аграрные расписки. Сегодня он работает уже в восьми областях Украины, и общий объём финансирования с использованием аграрных расписок составляет больше 200 миллионов. Я думаю, мы и дальше будем работать, в частности, сейчас ведётся работа по разработке софта для оценки риск-менеджмента, который может применяться как самими агрокомпаниями, так и кредиторами, банками, которые предоставляют им это финансирование. Вот так в общих мазках...

**Модератор:**

Спасибо большое, Елена. Возможно, есть вопросы из зала к Елене Волошиной? Да, пожалуйста. Микрофон Вам сейчас принесут.

**Запитання з зали:**

Добрый день. Ильченко Виталий. Мы производим средства защиты растений от микроудобрений только в Украине. Возможно ли тоже такую программу совместно с вами разработать? Так как мы тоже сейчас с Укрэксимбанком, с ПУМБом, с украинскими банками в основном ведём переговоры о таких партнерских программах для аграриев, в качестве гарантий страхуем урожай для сельхозпроизводителя. Поэтому хотелось с Вами пообщаться на формат разработки...

**Олена Волошина:**

Безусловно. И обязательно пообщаемся, и подумаем, как можно помочь украинскому производителю средств защиты растений.

**Віталій Ільченко:**

Спасибо большое.

**Олена Волошина:**

Спасибо.

**Модератор:**

Если есть ещё вопросы... Да, пожалуйста, справа.

**Голос з зали:**

Галина Квитка, газета «Голос України». У меня такой вопрос к Елене: у ваших клиентов остались мощности в Крыму, на неподконтрольной территории Донбасса. Какая ситуация? Как выходите из неё, как решаете это все?

**Олена Волошина:**

Ну, наверное, это вопрос в большей степени к клиентам, чем к нам. Юрий Анатольевич, ничего, наверное, не осталось уже там?

**Юрій Косюк:**

Достаточно просто. Мы считаем, что это временно оккупированная территория, и она когда-то вернётся в Украину. Вот и всё. Пусть активы будут заморожены.

*(Оплески)*

**Модератор:**

Если есть ещё вопросы к Елене – задавайте. Если нет – то мы будем Елену отпускать. Да, пожалуйста.

**Голос із залу:**

Вчера парламент одобрил очередную... для инвестора... Что ожидать Украине...

**Олена Волошина:**

Ну смотрите. Конечно же, инвестор, в конечном итоге, хотел бы иметь в Украине свободный рынок земли. И понятно, что земля должна стать товаром, понятно, что земля должна быть использована и как обеспечение привлечения финансирования. А то, что мы имеем на сегодняшний день, – это как бы половинчатый этап, когда у нас аренда земли, и фактически через долгосрочные договоры аренды (сегодня минимальный срок, по-моему, семь лет) крупные компании консолидируют достаточно большие земельные банки под свой баланс и могут привлекать эффективное финансирование. Страдает маленький фермер и средний, у которого не хватает залогового обеспечения для привлечения банковского финансирования. Единственное что – рынок земли должен функционировать эффективно, правильно, транспарентно, с нормальными, эффективными реестрами, кадастрами, чтобы было понятно, кто собственник. И поэтому вполне вероятно, что вчерашнее решение парламента связано именно с тем, что Украина пока, к сожалению, не стопроцентно готова к тому, чтобы полностью запустить рынок земли в полном объёме.

**Модератор:**

И давайте последний вопрос. Будем отпускать человека.

**Запитання з зали:**

Юрій Петрук, Україна. Олено, будь ласка, скажіть, чи готові ви як банківська установа інвестувати в розробку нових фінансових інструментів на стику ІТ? І сюди ж: чи готовий ринок до peer to peer фінансування, якщо ми говоримо про сільське господарство?

**Олена Волошина:**

Мы бы с удовольствием посмотрели на подобный инновационный инструмент. Пока, к сожалению, ничего конкретного в разработке у нас нет. Пока мы в большей степени работаем с традиционным банковским финансированием и с различными инструментами распределения рисков, гарантиями, собственно финансированием с помощью ликвидности. Но готовы посмотреть. Если есть какие-то идеи – обращайтесь, пожалуйста. *(До модератора)* Я ещё побуду с вами, если можно, послушаю других спикеров. У меня ещё есть полчаса.

**Модератор:**

С удовольствием.

**Голос із залу:**

Дарья, а можно к Елене ещё один вопрос?

**Модератор:**

Давайте один вопрос.

**Голос із залу:**

Тимур Хамаєв. Елена, хотел бы, может быть, спровоцировать Вас на какой-то публичный коминтмент со стороны IFC. Аграрные расписки – интересный инструмент. Я понимаю, Вы его взяли из бразильского опыта. Но мы видим в комиссии определённый недостаток в процессе прозрачного ценообразования на этот инструмент. С точки зрения учёта всё понятно, возможность использования финансовых продуктов – также. Но ценообразование на этот инструмент для нас под вопросом. Мы хотели, чтобы Вы прояснили нам, как говорится, данный элемент, потому что считаем, что если мы не учтем его сейчас, на основании этого рынка, то этот инструмент может постичь та же участь, что и векселя предприятий и так далее. Можно у Вас пару комментариев? Спасибо.

**Олена Волошина:**

Я не очень готова сейчас комментировать ценообразование. Это нужно говорить со специалистами, которые непосредственно на проекте работают. Давайте поговорим офф-лайн, да? Я не знала о существовании такой проблемы, но если Вы её видите, с удовольствием сядем продолжим разговор.

**Модератор:**

Спасибо большое, Елена. Когда Вам нужно будет уйти, дайте знак – мы Вас отпустим. Итак, действительно, первым клиентом Международной финансовой корпорации в начале 2000-х была компания «Мироновский хлебопродукт», которая сегодня является крупнейшим агрохолдингом в Украине с земельным банком около 400 тысяч гектаров, и кроме того, крупнейшим в Украине, в Европе, в мире производителем курятины. При этом данная компания является ещё и одной из самых эффективных

растениеводческих компаний. Юрий Анатолиевич, вопрос к Вам: насколько важны инвестиции в инновации, в технологии для того, чтобы держать такой уровень компании? При том, что у Вас бизнес – производство курятины, пищевая промышленность, на Вас ещё ориентируются и аграрные холдинги. Если не секрет, сколько Вы примерно тратите на инновационные технологии и на какой зарубежный опыт Вы ориентируетесь? Я знаю, что у вас была поездка в Голландию недавно, где Вы почерпнули интересный опыт. Расскажите об этом.

### **Юрій Косюк:**

После начала работы сессии я всех призываю, кто не начинал или еще думает, надо ли начинать, – я думаю, что нужно начинать. Потому что это достаточно хорошо прочищает мозги, и когда ты переходишь из частной компании в публичную, либо собираешься делать что-то большое и правильное, тебе всё-таки нужен какой-то ментор в виде то ли IFC, то ли какой-то большой финансовой институции, которые глобально меняют поход к бизнесу. Что изменило в «Мироновском» наше партнёрство? Ну, наверное, мы сами изменились, в первую очередь. Мы стали прозрачными, мы просто перестали прятать очевидные вещи и думать, что мы самые умные, самые хитрые, что мы что-то у себя тихонечко сделаем, никто не будет знать. Это такое хуторянство. Наверное, убрав это хуторянство, став открытыми, прозрачными, открытыми не только для внешнего мира, а открытыми в структуре собственности или по финансам или ещё чего-либо, – это открыло для нас новые технологии. Мы привлекли в совет директоров людей не с аграрной индустрии. Для меня это было большим возмущением: для чего мы должны брать и что нам могут принести люди, которые не связаны ни с аграрным бизнесом, ни с пищевой промышленностью? Мы привлекли в совет директоров каких-то финансистов, людей из пивной индустрии, людей из автомобильной индустрии. И они принесли нам настолько другие, разносторонние навыки и видение, что компания глобально изменилась. После этого, мы стали открыты в производстве. Если вы говорите о инновациях, мы начали приглашать всех для проведения экспериментов. У нас компания – это компания, где делают эксперименты все мировые компании, которые работают в аграрной индустрии страны. Пожалуйста, идите и делайте. Хотите – приводите каких-то своих партнёров, пусть они смотрят, как это происходит. Потому что люди, которые приходят,



начинают делать у себя что-то и нас стимулируют делать это быстрее. То есть, вот эта среда, открытость начинают формировать конкурентную среду. Конкурентная среда начинает двигать твоё развитие. Вот тебе замкнутый круг, который сам себя движет. Поэтому призываю всех, кто здесь, – мы говорим об инновациях – стать открытыми миру, открытыми своим соседям, своим конкурентам. Показывайте. Кто-то спокойно водит по своим заводам и не боится. До сих пор одна из самых эффективных, или даже самая эффективная автомобильная компания в мире – где могут прийти, всё посмотреть.

Вопрос молодого человека по IT. На выставке, на ВДНХ создаётся какой-то новый айтишный центр. Мы первые, кто выступили, что мы можем стать компанией, на которой вы можете ставить эксперименты. Вот эти ребята, которые хотят что-то продать бизнесу, но они не понимают, что будут делать. Мы им сказали: приходите, расскажите, какая у вас есть проблематика, – мы допустим вас к себе, ходите, смотрите, что есть, берите статистику, берите информацию, найдите свою нужность – и мы эту нужность у вас купим. Мы можем стать базой для развития тех же IT-технологий. Пожалуйста, без проблем. То есть, наверне, всё-таки инновативность у нас возникает от нашей открытости. Что интересно, на это всё мы не тратим денег. Наверное, тратим только человеческие ресурсы людей, которые обслуживают это. Вот, наверное, весь успех... Да, естественно, это отдельное большое предприятие, которое я называю наш аграрный внутренний университет, где мы ставим какие-то совершенно сумасшедшие опыты, но уже в промышленных масштабах. Мы учим там наших специалистов-агрономов. Компания сама генерирует тех людей, которые нам нужны. Мы фактически ничего не берём готового с рынка, потому что те люди, с теми навыками образования, не могут быть готовы к работе. Фактически в компании самообучение. Наверное, главный двигатель – это то, что мы открыты, что мы разрешаем ставить у себя любые эксперименты, разрешаем приглашать разных людей, наших конкурентов, эти конкуренты обучаются, тоже с нами движутся, и мы, глядя на их успех, – тоже. Когда в группе пять детей, и они учат друг друга, играя в какие-то игрушки... Приблизительно то же самое. Вот так мы развиваем компанию.

**Модератор:**

Спасибо. Если говорить об эффективности растениеводства, то насколько для вас приемлемо инвестировать, когда земля в аренде? И

поменялось ли? Вот вопрос был по поводу вчерашнего решения парламента относительно моратория. Насколько для вас это важно? И была бы ли вам эта собственность ближе, если бы она была вашей собственностью?

**Юрій Косюк:**

Нет, абсолютно. Для нас это не принципиально. Для компании глобально ничего не меняет любая форма собственности. Пожалуйста, вы хотите аренду – мы будем работать в аренде, нет проблем. Я исповедую демократические принципы. Для меня свободный рынок – это всё-таки было бы правильнее. Подороже и затратнее для нас, но правильнее для страны в целом. Потому что людей бы перестали дурачить, они бы получили первые свои деньги от продажи своей собственности. Почему человек должен продавать квартиру, корову, дом, ещё что-то, но не может продать свою собственность, землю, которая принадлежит ему по праву. Мне как компании не имеет значения, в каком это виде есть – мы будем работать, как есть, и достаточно комфортно в этих условиях. Мы будем инвестировать, выстраивая длинные отношения с собственником земли. И для него наше предложение будет лучше, он отдаст, никуда не денется, потому что ему с нами хорошо. Если он сможет нам продать – мы будем счастливы. Но поскольку политики решили, что так... Это недемократично, это нечестно. Но общество так хочет... пожалуйста!

**Модератор:**

Спасибо. По поводу эффективности производства курятины. Вы много ездите по миру, Вы смотрите, как устроено производство в других странах. Насколько компании других стран открыты к тому, чтобы пускать к себе, показывать какие-то технологии, открываться перед Украиной, которую многие воспринимают в том числе, как конкурента на рынке? Расскажите о своём опыте.

**Юрій Косюк:**

Бразильцы раньше пускали. Сегодня, если слышат «Украина», – не пускают. Америка достаточно открыта: пожалуйста, ходите, куда хотите. А европейцам нечего показывать. Коротко это приблизительно выглядит так.

**Модератор:**

Спасибо большое. Юрий Анатолиевич тоже попросил отпустить его пораньше, поэтому если есть вопросы в зале к Юрию Анатолиевичу, пожалуйста, давайте продискутируем. Прошу Вас.

**Голос із зали:**

Коваленко Віктор, журнал «Агіп». У мене більш таке конкретне питання. Ви маєте багато курячих ферм і продукуєте дуже багато курячого посліду. Наскільки я знаю, зараз він повністю вноситься на поля. Але чи не задумувалися ви над тим, щоб зробити, можливо, так само експеримент – побудувати газовий завод на курячому посліді? Тим більше, що зелені тарифи на біомасу тваринницького походження вже дали. Ось таке питання.

**Юрій Косюк:**

Найпотужніша біогазова станція в Україні вже чотири роки дуже успішно працює в Дніпропетровську на фабриці «Орель-лідер». Вона має потужність 5,5 мегаватт приблизно. Весь послід утилізується, і не тільки послід, а вся вода, якою миється забійний завод, з кров'ю, жиром тощо. І ми зараз проектуємо у Вінниці станцію, яка буде працювати на посліді, починаючи від біогазу і кінчаючи спалюванням посліду, завод потужністю майже 100 мегаватт. Так що у нас є успішний досвід. Ми абсолютно маємо апетит до цього. Якраз у Дніпропетровську на «Орелі» екологічні кондиції нас підштовхнули до створення цього проекту у Вінниці, і ми дуже щасливі цим.

Я дуже надіюся, що в нас немає корупції, ми її поборили на самому високому рівні, і нам не треба давати взятки. І якщо ви підете до Мельника або до Кучера, без жодної проблеми, вам дадуть таку можливість. Тому що ми зацікавлені: якщо буде стояти рівний партнер з рівними умовами, український або західний, – ми виберемо українського. Це наша категорична позиція, це позиція будь-якого менеджера в компанії.

**Модератор:**

Спасибо. Ещё вопросы будут? Да, пожалуйста, вопрос.

**Голос із зали:**

Єршак Олександр, директор Асоціації промислової стандартизації. У мене таке питання: чи є у вас намір нарощувати переробку сировини? В контексті дискусії про переробну промисловість. Тому що зараз багато дискусій: що важливіше для України – сільське господарство чи переробна промисловість? Тобто чи є у вас ця стратегія і, власне, чи ви бачите якісь бар'єри, щоб нарощувати переробку сировини?

**Юрій Косюк:**

Переробка сировини – категорично. Я писав велику доповідну записку ще для президента Януковича про те, що всі дуже радіють експорту зерна з України, але кожний мільйон тонн непереробленого зерна вбиває 100 млрд. гривень ВВП, це при курсі 8 за долар. Відповідно, ніякої великої радості від цього немає. Це нові робочі місця, це декілька переробок цього зерна. Краще проекспортувати замість 1 млн. тонн зерна 500 тисяч або 400 тисяч тонн м'яса, яке на ринку буде конкурентне, або готових м'ясних продуктів. Одна конверсія білка рослинного походження в білок тваринного походження принесе додатковий ВВП, тому що будуть працювати будівельники, будуть працювати переробні підприємства. І ми це робимо. Наш вінницький проект, не дивлячись на майбутню невизначеність у країні, багато низьких рейтингів, ми будуємо. Біогазові станції будуємо. Єдине, що вносимо за межі, - це приготування їжі для європейських і арабських ринків. Тому що там високі експортні тарифи, і ми просто вимушені вносити виробництво за територію України. А все, що до готової їжі, ми виробляємо на території України.

**Модератор:**

Спасибо. Ещё если есть один вопрос, давайте. И будем дальше...

**Голос із зали:**

Юрій Анатолійович, Наталя Білоусова, «Політ.com». Ваші колеги активно заходять у політику. Наприклад, Василь Хмельницький нещодавно, кажуть, зблизився з УСПП. А Фірташ покинув Федерацію роботодавців. Вам політика через профільні асоціації з захисту бізнесу цікаві чи ні? Чи Ви все-таки поставили хрест і не бачите себе там? Ну і раз уже Ви вийшли публічно, ще одне запитання: скажіть, будь ласка, що з Вашими активами в Криму? Ви там уже сторгувалися чи ще ні? Дякую.

### **Юрій Косюк:**

По-перше, Наталю, ти як ніхто інший знаєш, що я пішов уже з Адміністрації і перехрестився. Тому що я бізнесмен і я не маю політичних амбіцій, я маю виключно бізнесові амбіції і абсолютно цим щасливий. Я дуже ціную свою свободу персональну, а будь-яка політика її обмежує. Це перше. І, відповідно, я думаю, що відповів тобі на це питання. Кримські активи, з ними нічого не відбулося, вони так і знаходяться. Єдине, що більшість з них знаходиться в непрацюючому стані, от і все.

### **Модератор:**

Спасибо большое, Юрий Анатольевич. Передадим слово нашему следующему спикеру – Карлу Стурену, основателю компании «Чумак», одной из самых больших пищевых компаний в Украине, выпускающую томатную пасту, майонезы, макароны, другую продукцию. Продукция компании представлена в магазинах в Канаде, Испании, в Израиле, во многих других странах мира. И наверняка, выиграть такую конкурентную борьбу на зарубежных рынках было бы сложно, если бы вы в течение долгих лет с тех пор, как компания «Чумак» работает на украинском рынке, не следили за технологиями, не инвестировали в это, не развивали своё производство. Скажите, окупаются ли эти инвестиции, и опыт каких стран вы внедряете в развитие вашей компании?

### **Карл Стурен:**

Да, спасибо всем участникам, спасибо организаторам. Непростой вопрос – окупаются ли инвестиции в новые технологии и в качество? Я думаю, что долгосрочно – да, а краткосрочно – наверное, нет. Можно ответить по-другому: что любая компания, которая занимается FMCG, как и компания слева от меня «Мироновский хлебопродукт», и компания «Чумак», наверное, с финансовой точки зрения чувствуют себя приблизительно соотносительно с финансовым состоянием наших покупателей. Насколько население имеет свободный доход на покупку качественной продукции, настолько хорошо себя чувствует и производитель качественной продукции.

Компании уже 20 лет, для нас, к большому сожалению, это уже третий кризис. Когда мы понимаем, что кризис, мы понимаем, соответственно, что у населения остаётся меньше денег для нашей продукции, ведь мы не производим хлеб, мы не производим самые базовые продукты питания. Финансовый кризис, конечно же, в первую очередь ударит по производителям более качественной продукции.

**Модератор:**

Насколько я знаю, вы сейчас самостоятельно не производите сырье для вашей продукции, вы закупаете его у фермеров. Каким образом вы контролируете качество сырья, и как вы взаимодействуете с людьми, с которыми работаете? С каким количеством фермеров вы работаете на сегодняшний день?

**Карл Стурен:**

Мы изначально, в 1996 году, когда самостоятельно выращивали всю продукцию, ставили перед собой задачу, как можно скорее работать с ключевыми фермерами и полностью уходить от самостоятельного выращивания. Мы перестали ещё в 1998 году полностью выращивать самостоятельно. К этому времени мы гордились тем, что мы – первое поле в СНГ с капельным орошением. Мы вырастили первыми западные гибриды сортов, прежде всего, помидоров, огурцов, перца, способствовали строительству рассадных комплексов. Мы гордимся тем, что в городе Каховка – не в Киеве, не в Одессе, не в Краснодаре – сегодня находится штаб-квартира пяти мировых лидеров капельного орошения, которая покрывает Украину, Молдавию и юг России. Мы там создали, можно сказать, такой хаб для овощеводства. Там же у нас находятся экспериментальные поля для «Байер», «СИНГЕНТА», которые занимаются семенами и т.д. Поэтому мы дали толчок этому бизнесу, и сегодня он развивается довольно самостоятельно.

Сказать честно, раньше продукцию на наши предприятия давали полторы тысячи фермеров, в этом году, я думаю, 90% объема покрывают пять фермеров. Это связано с тем, что для того, чтобы достигнуть высокой технологии, надо инвестировать не только деньги, но и современную технику, а это можно только на больших площадях. Если мы берём помидоры, то минимальное количество для того, чтобы не терять самые последние технологии, - это надо 200 гектаров. Соответственно, инвестиция в это, скажем, не меньше одного миллиона долларов – для того, чтобы эффективно выращивать на такой площади.

**Модератор:**

Спасибо большое, Карл. Я думаю, продолжим традицию задавать сразу вопросы после выступления спикера. Если есть вопросы к Карлу, да, пожалуйста, давайте их зададим.

### **Голос із зали:**

Сколько примерно вы инвестируете в каждого из своих контракторов? И это инвестиция в оборудование, которое принадлежит вам, или это инвестиции в сами компании? Инвестируете ли вы в контролинг контракторов, то есть диверсифицируете ли риски и оцениваете их с помощью компьютерных программ и инструментов удалённого контроля?

### **Карл Стурен:**

Я сказал бы так: первые 5 лет, когда мы ушли полностью от собственного выращивания, то мы действительно инвестировали в своих сельхозпроизводителей. Но я могу сказать откровенно, что последние 15 лет они настолько хорошо и прибыльно работают, что они, наверное, скоро больше в нас будут инвестировать, чем мы в них. У нас уже в Украине 50% овощей – на капельном орошении. Это в радиусе 50 км вокруг Каховки. Из 474 районов, которые есть в Украине, первое место в денежном разрешении по выращиванию овощей с гектара – опять же у Каховского района. Это в два раза больше, чем второй район в Украине за этим показателем. Насколько интенсивно, современно там работает сельское хозяйство. Мы всегда рассказываем, что в 1996-1999 годах каждый год возили делегации в Голландию, в Израиль, Испанию, показывая, как правильно выращивать, современные технологии овощеводства. А сейчас, последние 10 лет, приезжают уже из Европейского Союза к нам делегации и учиться, как это делать масштабно. Потому что то, что делают наши фермеры в Каховке на 200 гектарах, в Италии делают на 20 гектарах, или в Голландии – на 5 гектарах. Приезжают посмотреть, как организовать такие интенсивные технологии выращивания на относительно большой площади. Это не рассказы, это действительно так. Только что получили e-мейл, что едет большая делегация шведских сельхозпроизводителей, хотят посмотреть, как это всё организовано.

### **Голос із зали:**

Контролинг?

### **Карл Стурен:**

Контролинг – это естественно. Мы внедряем давно, ведём журнал на каждое поле. Каждая операция, которая происходит на поле, она

фиксируется – любая обработка удобрениями, средствами защиты, любая операция в каждой точке поля происходит под мониторингом, и это всё фиксируется в журнале. Таким образом мы, в принципе, знаем, с какого поля помидор в какую бутылку кетчупа попадает. Это самоцель, в конечном итоге.

**Модератор:**

Спасибо, Карл. Ещё вопросы к Карлу будут из зала?

**Карл Стурен:**

Что касается рынка, я могу очень быстро комментировать. У нас ситуация отличается очень от Европы, потому что квота на европейский рынок курятины, мяса, действительно, низкая (*звертаючись до Косюка*).

**Юрій Косюк:**

Да, очень маленькая.

**Карл Стурен:**

Как известно, в нашем сегменте продукции этих квот нет, поэтому мы довольно удачно выходим на рынок Европейского Союза. Если не будет подобных квот в секторах, где Украина может быть конкурентоспособной, то надо вспомнить о том, что рынок ЕС – это самый большой рынок в мире и абсолютно без конкуренции. Он намного больше, чем рынок США, рынок Китая. Прорваться на европейский рынок – это большой шаг вперёд. Это абсолютно возможно. Наша продукция имеет сертификацию на европейском рынке в довольно сложном секторе, так скажем. Мы гордимся тем, что мы первыми начали делать майонезы, кетчупы, соусы и т.д. без консервантов ещё 15 лет назад, и во многом наша продукция не то что может конкурировать – она действительно побеждает в качестве многих европейских производителей. Поэтому я считаю, что Украина имеет абсолютно великие перспективы заходить на европейский рынок. Надо просто делать своё, как правильно здесь было сказано раньше. Не надо спорить стандартами, не надо срезать углы и искать компромиссы. Надо просто ставить перед собой задачу и выполнить. И чем быстрее ты себе такую задачу поставишь, тем быстрее сделаешь. А если начинаешь искать компромиссы внутри себя и внутри компании, ты теряешь время.



Лучше просто: вот цель, мы к ней идем и тогда это не так сложно и не так невозможно.

**Модератор:**

Спасибо, Карл. А помимо европейского рынка, какие рынки для вас сейчас открыты и перспективны, на Ваш взгляд, для вашей продукции?

**Карл Стурен:**

Для нас, понятно, самый большой экспорт – Беларусь и Россия. Понимаем сегодня, что этот рынок для нас недоступен. С точки зрения географической, всем понятно, что чем ближе рынок, тем больше он перспективен. Понятно, что украинский рынок должен был быть перспективным для украинского производителя, но, к сожалению, имеем ситуацию, которую сегодня имеем. А дальше, на этом этапе, я считаю, так как бренд у нас довольно славянский, больше ориентируемся на производство собственной торговой марки для европейских сетей, всем известных крупных европейских сетей.

**Модератор:**

Спасибо, Карл. Есть вопросы? Да, пожалуйста.

**Голос із зали:**

Юлия Биденко, всемирное некоммерческое движение «Словфуд». Наверное, мы все знаем, что одним из важнейших современных трендов, может быть, не массового, но по крайней мере, сознательного и состоятельного населения, есть потребление чистых, вкусных продуктов, которые отражают традиции или биоразнообразие Земли. То есть, как можно больше разнообразных сортов, пород животных и так далее. Учитываете ли Вы этот тренд или будете ли учитывать в развитии Вашей компании? Возможно ли это вообще с точки зрения большой агрокомпании, или это удел всё-таки мелких фермеров?

**Карл Стурен:**

Я сказал бы так: к большому сожалению, то, о чём Вы говорите, - это правильное направление, но много чего зависит от доходности потребителя. Я, допустим, как швед знаю, что у нас самая крупная компания, которая производит упакованное молоко, предлагает всегда два вида: экологическое и неэкологическое. Экологическое стоит на 20-

50% дороже. Его покупает 60% населения. Платят на 20% дороже только потому, что написано, что это экологическое, а это – неэкологическое. Подобный эксперимент в Украине – экологическое, к сожалению, не покупали бы 60% населения, потому что у нас в Украине сейчас экономическая ситуация вот такая. Да, это направление – это правильно, но много зависит от покупательской способности.

**Модератор:**

Спасибо большое, Карл. Если говорить об эффективности растениеводческого бизнеса, огромную роль играют средства защиты растений, и не только качество используемой продукции, но также и правильные расчёты. И, что самое важное, плотное взаимодействие производителей и продавцов этой продукции непосредственно с потребителями – с крупными, мелкими, средними аграрными компаниями. Мы сегодня пригласили в качестве спикера Тибериу Дима – руководителя агродепартамента компании BASF в Украине, Молдове, Казахстане. Правильно? Господин Тибериу Дима расскажет нам о том, каким образом компания BASF работает, какие интересные новые программы взаимодействия с мелкими, средними, крупными компаниями Ваша компания реализует в Украине. Пожалуйста, Тибериу.

**Тіберіу Діма:**

Дякую, Даріє. Перепрошую, я не говорю українською, я єдиний – так бачу – слухаю переклад англійською. У BASF ми розглядаємо Україну як одну із стратегічних країн у сенсі сільського господарства. Не думаю, що мені потрібно починати пояснювати, яка якість землі в Україні, скільки гектарів – думаю, ви всі добре знаєте про це. Станом на 2013 рік ми розпочали нову маркетингову стратегію, яка намагається охопити потреби української сфери сільського господарства якомога ширше, якомога краще. Ми намагаємося відвідати та надати відповідну дорадчу допомогу фермерам, в той же час, маючи контракти на дистрибуцію та закупку від інших виробників. У нас приблизно сто людей тут, в Україні, 15% з яких працюють у регіонах України. У нас є програма, в рамках якої ми відвідуємо великі фермерські господарства, але також ми організуємо багато подій, заходів для малих та середніх фермерів, щоб вони мали змогу познайомитися з нашими технологіями, експертними знаннями та досвідом.

Хочу навести приклад. Цього року ми зорганізували 120 заходів, включно із зимовими семінарами. Приблизно 3 тисячі фермерів взяли участь у цих заходах – як крупних, так і дрібніших фермерів. Далі хочу навести приклад. Ми підтримуємо українське сільське господарство для того, щоб призвести до розвитку цього важливого сектору в Україні. Минулого року ми запустили програму, яка називається «Точка зростання». Це освітня програма, яка націлена на дрібні та середні господарства. Загалом на фермерство треба подивитися з двох точок зору. По-перше, це управління зерновими, а друге – бізнес-управління. Я думаю, фермери в Україні дуже зацікавлені в управлінні зерновими, вони прагнуть інновацій, вони хочуть застосовувати нові технології для вирощування сільськогосподарських культур. Тим не менше, ми бачимо, що є проблеми з доступом до фінансування та знань, яким чином отримати такий доступ. І ми організували кілька семінарів, які концентрувалися на таких аспектах: яким чином розробити кращий бізнес-план, як залучити фінансування для того, щоб ваша робота була успішною. Ми організували таку програму. То були три тренінги, близько 1200 учасників, експерти з усього світу долучилися, та і фермери, відповідно, надавали якесь своє бачення. Це начебто академія була, таке триденне інтенсивне навчання. І зворотній зв'язок був дуже позитивним. Думаю, в наступні роки нам потрібно продовжувати щось подібне.

Також варто зазначити: хтось тут казав уже про інновації, Юрій Косюк, мені здається, отже, інновації – це, безумовно, ключ до всього. Ми дуже пишаємося тим, що ми є лідерами в інноваціях. На даному рівні ми інвестуємо приблизно півмільярда доларів на рік у розробку та дослідження винятково в сільськогосподарському секторі. Це 9% наших загальних продажів. Тобто, 9% нашого прибутку ми вкладаємо назад, у розробку, в створення молекул, в створення нових рішень для майбутнього.

І ще одна річ, якої я хотів би сьогодні швиденько торкнутися. Ми бачимо на наступні 5 років стабільність ситуації з сільськогосподарською культурою та сільськогосподарськими землями. Я бачу, що фермери дуже зацікавлені використовувати новітні технології, засоби обробки рослин, добрива і тому подібне. Але ми бачимо, що не вистачає фінансового поступу, ліквідних фондів, що робить такі прагнення майже неможливими. Ми співпрацюємо з IFC спільно над новим проектом з тим, щоб у грудні наступного року запустити пілотний проект. Ми хочемо

зробити ширшим доступ до ліквідних фондів, до готівки. І ми плануємо пізніше розширювати такий проект до національного рівня.

**Модератор:**

Большое спасибо за Ваш спич. А теперь вопросы из зала давайте зададим и перейдём к следующему спикеру.

**Голос із зали:**

У мене таке питання: які Ваші пропозиції для органічного землеробства, чи Ви працюєте в цьому напрямі, які ваші бачення? Дякую.

**Тіберіу Діма:**

Органічне фермерство?

**Голос із зали:**

Ви передусім хімічна компанія, але зараз іде рух до органічного виробництва. Які Ваші перспективи, плани? Чи бачите Ви себе в цьому секторі? Можливо, завтра ми дізнаємося, що Ви провідна компанія, яка пропонує засоби саме для цього сектору? Дякую.

**Тіберіу Діма:**

Насамперед варто наголосити: все, що оточує нас – це хімія. Навіть органічне землеробство базується на хімії. Я сам не хімік за освітою, але... Органічне землеробство – чітка тенденція, так. І ми можемо побачити, що це тема, яку вже зачіпали тут інші колеги. Питання органічного землеробства полягає у сталості. Колега наводив приклад, що кінцевий продукт може коштувати в рази дорожче. Виробники мають причини для того, щоб встановити таку ціну. Ми також охоплюємо увагою цю сферу. Не можу сказати Вам просто зараз, що ми якось конкретно дивимося на охоплення цієї сфери, але як відповідальна компанія з дослідження та розробки, ми все ж таки намагаємося дивитися в цей бік, намагаємося віднайти різні рішення. На жаль, це не так вже й просто, як у традиційній хімії та в традиційних методах. Тут усе значно складніше. Тим не менше, кілька років тому ми розпочали поглинання компанії Becker Underwood, яка є наче сумішшю традиційної хімії та біологічного захисту рослин. Це один такий конкретний приклад, яким чином ми намагаємося розвиватися в цій темі, в цьому напрямку.

**Модератор:**

Вопрос один Тиберию. Только один.

**Голос із зали:**

Яким чином BASF інвестує у генетику, біотехнології і які основні тенденції у вас у цьому сенсі?

**Тіберіу Діма:**

ГМО Ви маєте на увазі, так? Ну і не тільки. Думаю, всі ми знаємо ситуацію з ГМО в Європі, тож не будемо активно це обговорювати. ГМО стає дуже політичною темою. Але хотів би розповісти вам про наші чисті технології. Для прикладу – технологія чистого поля. Це система виробництва, яка почала розгортатися із соняшника і зараз ми її застосували до ріпака. Це не ГМО, це технологія, яка дозволяє створити резистентність соняшника до певних гербіцидів. Ця технологія виявилася дуже успішною в таких країнах, як Румунія, Болгарія, а також Україна і Росія. Ця технологія дуже проста для фермерів і дуже ефективна. Нашими партнерами виступають усі важливі компанії, що постачають насіння. Тобто, вони вирощують насіння, гібриди насіння, а ми, власне, пропонуємо наш гербіцид. Це дуже вдалий приклад того, яким чином хороша технологія може стати справжньою цінністю для кінцевого споживача, у даному випадку – фермера. Тобто це вирішує ті проблеми, які інакше неможливо вирішити. І зворотній зв'язок, який ми отримуємо від наших фермерів, свідчить, що цей засіб дуже ефективний. Так, є інші тренди у цій царині. Є відповідний розвиток на ринку Північної Америки, де у нас є різні технології ГМО, інші історії успіху, але я не зовсім готовий надавати вам конкретні приклади для тієї частини світу, я все-таки більше оперую в Європі.

**Модератор:**

Дякую, Тіберіу. У нас есть очень интересный спикер – Ярослав Бойко, основатель компании AgriLab, который в своё время был одним из топ-менеджеров компании «Дружба-Нова», которая, в свою очередь, была самой эффективной аграрной компанией в Украине как раз благодаря использованию множества инновационных технологий. Отточив мастерство в использовании новых технологий, сегодня Ярослав в своей компании AgriLab помогает другим аграриям, фермерам повышать эффективность с помощью анализа почвы и других

интересных технологий, инноваций в агробизнесе. Расскажите, Ярослав, какие из этих технологий наиболее востребованные, и готовы ли сегодня в целом аграрные предприниматели – мелкие, средние, крупные – инвестировать в повышение эффективности?

**Ярослав Бойко:**

Вітаю учасників форуму. Дякую організаторам за запрошення на цю чудову подію. Я почну з того, що сьогодні приділяється велика увага агросектору і, зокрема, в нашій державі. Справді, в Україні є великий, я сказав би, унікальний потенціал, довгострокові конкурентні переваги: це і географічне розташування, і природно-кліматичні умови, також якісні і ще не розкриті потенціали наших чорноземних ґрунтів (не розкриті – маю на увазі технологічно не розкриті).

Хочу відзначити, що сьогодні агробізнес почав розвиватися на якісно зовсім новому технологічному рівні, коли з'являються нові бачення, нові методи, чіткі бізнес-моделі. Це стосується не тільки великих холдингів, а й середніх і навіть малих компаній. Ті виробничники, які звертають увагу на інновації, йдуть цим шляхом, підвищують не тільки продуктивність в умовах дорогих ресурсів, а й підвищують свою ефективність. Якщо говорити про технології, які найбільше сьогодні використовуються (це стосується, зокрема, і наших клієнтів), то це якісний аналіз ґрунту та потенціалу поля. На сьогодні цю послугу використовують більше 90% наших клієнтів. А це немало – сто різних виробників, починаючи від малих, де тисяча гектарів, і закінчуючи компаніями, які володіють декількома сотнями тисяч гектарів землі. Це саме той перший етап, той фундамент, який дозволяє надалі якісно використовувати різні агрономічні продукти, рішення, управляти ресурсами як вхідними (такими, як насіння, добрива та інші), так і природними ресурсами (це, звичайно, властивості ґрунтів, клімат і тому подібне). На сьогодні таким продуктом охоплено по всій Україні більше 400 тисяч гектарів землі. Це, звичайно, там, де проведено якісне обстеження ґрунтів, аналіз із використанням найсучаснішого обладнання, проведено картографування цих земель. І це ті клієнти, які готові до впровадження серйозних технологій і серйозних елементів землеробства. Також наші клієнти, виробничники використовують такі послуги, як супроводження виробничих процесів, догляд за посівами, коригування виконання різних технологічних операцій з використанням різних інструментів – це і безпілотні літальні апарати, і супутниковий моніторинг, і портативні

лабораторії, і різне сенсорне обладнання. Тому на сьогодні такий підхід дозволяє підвищувати ефективність використання вхідних ресурсів до 30% і більше.

Наступні етапи – це вже підготовка техніки до реалізації т.зв. точного землеробства, це і контроль різних продуктів, і їх змінні норми внесення по полю, залежно від потенціалу різних ділянок поля. Цей етап додатково дозволяє виробникам економити від 0 до 40% і більше. Але все це залежить від того регіону, де та чи інша технологія використовується, і від конкретного поля. Більш складніше – це вже дистанційне управління технікою, дистанційна передача даних, передача завдань. Це не тільки ми бачимо, де техніка їздить, а й отримуємо фактичні звіти, карти якості використання ресурсів. Ми можемо передбачити неякісне використання ресурсів, уникнути крадіжок... Це великий напрямок. Щодо автоматизації, ці технології, скажімо, менш впроваджують компанії. Але якщо говорити про те, в що потрібно спочатку інвестувати, то це все ж таки мізки, людський ресурс. Спочатку потрібно інвестувати в людей, навчити їх, тому що те, що ми пропонуємо – технології точного землеробства, - це, по суті, інструменти, а їх повинні використовувати і втілювати в життя люди. Тому починати потрібно з людей.

**Модератор:**

Ярославе, а чи могли би Ви навести приклади ефективності в цифрах? Наскільки збільшується ефективність на гектар з використанням тих технологій, які пропонує Ваша компанія?

**Ярослав Бойко:**

Я би взяв комплекс деяких елементів точного землеробства, тому що кожна технологія повинна підсилювати одна одну. Тому більш правильно розглядати все це в комплексі. От, наприклад, картографування урожайності, використання систем контролю і систем для внесення змінних норм ресурсів – таких, як добрива, плюс технологія дистанційного контролю, дистанційної передачі даних дозволяла підвищувати суму до 76 доларів на гектар. В сумі вона становила на гектар 574 долара. Наприклад, подальше переобладнання тих же сівалок системами для змінних норм висіву насіння, залежно від потенціалу поля, від вологи, дозволяло підвищувати суму від 14 до 42 доларів на гектар. Але це знову ж таки залежить від регіону, де

застосовуються ці технології. Якщо говоримо про зону лісостепу, Полісся, там більш складний рельєф, складні ґрунти, там такі технології, як змінні норми різних ресурсів, дадуть більшу ефективність на гектар. На півдні ці технології будуть менш ефективні. Але на півдні треба дивитися на інші технології, наприклад, на ефективне використання такого ресурсу, як вода. Тому можна поливні системи також обладнувати системами віару, які дозволяють вносити змінну воду, залежно знову-таки від її вмісту в ґрунті, залежно від особливостей ґрунту.

**Модератор:**

Дякую, Ярославе. Якщо є питання до Ярослава, давайте їх поставимо.

**Голос із зали:**

Яка вартість ваших послуг, скажімо, мінімальна і максимальна, якщо брати по точному землеробству?

**Ярослав Бойко:**

У нас підхід комплексний, системний до кожного клієнта. Але починаємо ми перший етап, як я і казав, – якісний аналіз, оцінка потенціалу поля з розробленням подальших рекомендацій. Така послуга коштує від 7 доларів на гектар. Але клієнт отримує інструмент, він отримує готовий продукт до використання плюс супровід до цього продукту.

На ринку України дуже багато інформації, дуже багато інструментів, але це все тільки інструменти, не всі знають, як ними користуватися, немає єдиних ІТ-систем, софтів, які дозволили б правильно інтерпретувати дані, отримані з полів, і переводити їх уже в кінцевий інструмент, переводити їх у гроші. Ми відзначаємося тим, що підходимо комплексно і пропонуємо вже кінцеві рішення, кінцеві рекомендації, рецепти на кожне поле з втілювання тієї чи іншої технології.

**Модератор:**

Дякую. Будуть ще питання із зали?

**Голос із зали:**

Моє питання стосується європейської регуляції сектору сільського господарства. Наскільки ви вже перейняли європейську регуляторну систему у сфері технологій, використання матеріалів, виміру і так далі?



**Ярослав Бойко:**

Дякую за запитання. Насправді ми не створюємо якогось нового велосипеда. Ті елементи, технології, які ми використовуємо, які впроваджуємо, - все це успішно працює в Європі, Америці. Це, по суті, технологічні рішення, привезені з-за кордону, але вони адаптовані під українські реалії, під українські природно-кліматичні умови. Також багато використовуємо стандартів іноземних. Наш партнер – це і американська лабораторія, і консалтингова компанія, яка працює в Америці. Ми багато використовуємо їхніх рішень для втілення в агропромисловість в Україні.

**Модератор:**

Дякую, Ярославе. Відповіли на Ваше питання?

**Голос з зали:**

Я, власне, більше зацікавлений у BASF. Наскільки сільське господарство України вже відповідає європейським стандартам? Чи задоволені ви розвитком? І якими будуть наслідки для сільського господарства, власне, після підписання цієї угоди та після входження України до Європейського Союзу? Мені цікаво, щоб ви передбачили такі наслідки.

**Карл Стурен:**

Відповідь на це питання – це те, що всі ми рухаємося весь час до нарощування, посилення технологій, їх покращення. Україна має 28 млн. гектарів землі. Україна може дуже легко вирощувати сотні тисяч тонн сільськогосподарської продукції, зерна. Це не ракетобудування, так. Тобто це означає, що Україна може бути найбільшим експортером зернових у світі. Зараз це Сполучені Штати, які експортують приблизно 70 млн. тонн на рік. 20 млн тонн в Україні – внутрішнє споживання. Власне, Україна може вийти на такий рівень, як я зазначаю, якщо скористається новими технологіями. Відповідь на ваше запитання полягає в ось чому: я б сказав, що це суміш дуже розвинутих і, на жаль, зовсім не розвинутих сфер.

**Модератор:**

Дуже дякую. Зрозуміло. Пізніше, може, вислухаємо ще відповіді на ваше питання. А тепер – експерт по стратегічному плануванню і інвестиційному розвитку компанії «ІнЮрполіс». Господин Яцек

посвятил работе с аграрным бизнесом более 25 лет. Если я не ошибаюсь, 6 лет Вы работали с украинским аграрным бизнесом. Вы имеете колоссальный опыт с аграрным бизнесом Германии. Скажите, пожалуйста, нашим слушателям, какой опыт стоит использовать украинскому аграрному бизнесу для того, чтобы полностью раскрыть свой богатейший потенциал? Спасибо.

**Яцек Аустен:**

Здравствуйтесь. Спасибо за приглашение. У меня так случилось в жизни, что много лет я прожил в Германии, потом пережил «перестройку» в Польше и работал с Бальцеровичем, это было связано с аграрным сектором. Приехал потом на 40 дней в Украину, но остался практически на 11 лет. Ну так бывает в жизни. Мой опыт, с одной стороны, - это и время перестройки в Польше, 1990-е годы, когда Польша менялась и аграрный бизнес менялся. Я, может, не по выращиванию специалист, а больше по торговле. Занимался торговлей овощами и фруктами, это специфический сектор аграрного бизнеса. Когда приехал в Украину, то видел и часто в разговорах с украинскими партнёрами наблюдал такой же поход к изменениям, как у поляков в 1990-е годы. Точно так же тогда было много разных экспертов, но не было психологов, которые бы поляков меняли. Так сейчас и у украинцев. Но могу сказать, что за последнее время в секторе овощей и фруктов в Украине произошло много различных изменений. Я вижу, сейчас есть много разных плантаций – малина, клубника, яблочные сады и так далее. Это всё новое, многое изменилось. Но чего не хватает, и в аграрном секторе в том числе, – это практической логистики, инфраструктуры для торговли этими продуктами. Украинцы выращивают очень вкусные помидоры, огурцы, баклажаны, малину, много других продуктов очень высокого качества, только Украина не умеет их продавать. Почему? Во-первых, как это началось еще 10-12 лет назад, когда я приезжал в Украину, и мы хотели сделать в рамках разных европейских, мировых фондов, Всемирного банка – построить инфраструктуру для овощей и фруктов. Мы тогда говорили: фундамент для малого и среднего бизнеса, для экспорта и внутреннего рынка – это построение оптового рынка. На это было очень много денег выделено Украине – 120-150 млн. долларов Всемирного банка на выгодных условиях – под 1% на 15 лет. С этой программой что случилось? Всё пошло в мусорку практически. Потом мне в Украине возражали: «Но мы построили оптовые рынки, в Киеве –

«Столичный», в Донецке, Львове, несколько ещё оптовых рынков». Но это не по стандартам международным. Эти «оптовые рынки» – это обычные базары, но построенные за государственные деньги. Это не элемент инфраструктуры, базары – не партнёр для маленького и среднего производителя и продавца, а только конкурент для них. Может быть разная инфраструктура, но два принципа царят на оптовых рынках мира: там, где есть опт, не может быть розничного рынка, и один оптовый рынок в регионе или два. Это является поддержкой не только для производителя, но и для торговца. То, чего Украина до сих пор практически не сделала. И я могу вам сказать, у вас нет ни одного устроенного по стандартам оптового рынка. Сети супермаркетов, крупные торговцы каждый день заходят на сайт и смотрят, какая цена на помидоры, огурцы, розы, ведь цена на свежие продукты каждый день меняется. Мне говорят: «Может, мы не до конца сделали в Украине оптовые рынки, но мы сделали несколько иные условия». А я говорю: «В Китае, в Америке есть только одно условие: там, где опт, нет розничного рынка. Оптовый рынок – это партнёр базаров и маленького и среднего бизнеса». За это Украина серьёзно заплатит. Потому что нет этой инфраструктуры. Украина практически открывает двери только для холдингов, для крупных сетей супермаркетов, а базары и мелкая торговля, с одной стороны, будут в Украине умирать, а с другой – маленький и средний производитель не будет иметь точек, где он сможет свои продукты продавать. В Германии, в других странах есть понимание, что должна быть и поддержка малого и среднего бизнеса со стороны государства. Это очень важный элемент, о котором забыла Украина. Другой элемент относительно торговли овощами и фруктами, – это, на мой взгляд, логистика. Вы имете хорошие помидоры, огурцы, овощи. Бывает, мои друзья-украинцы приходят и говорят: «Яцек, ты знаешь Польшу, Германию, мы бы хотели продавать в их супермаркеты наши продукты». Нет никакой проблемы. Я когда жил в Германии, продавал как брокер 2-3 десятка грузовиков каждый год разных овощей и фруктов польских. Мы можем это самое сделать. Но ты сначала покажи, сможешь ли ты продать на польском рынке эти продукты. Статистика показывает: 70-80% людей покупают «глазами» – не за то, что продукты вкусные, а из-за сортировки, упаковки. Что здесь делается? Я сам немножко занимаюсь этим бизнесом. Говорю производителю: «Красивые помидоры, огурцы. Сделай их сортировку». Этого нельзя сделать в Украине. Мне отвечают: «Знаешь, мы для России

производим, для внутреннего рынка, нам этого не надо». В этом проблема. Что происходит дальше? Огурец едет в Польшу. Практически он едет из украинской паковки в польскую упаковку, которая только на 1-2 гривны дороже. И самой сортировкой занимается украинец. А почему в Украине он этого не может сделать? Если бы была украинская упаковка, я бы продал эти помидоры и огурцы на 50% дешевле.

Следующая проблема. Если мы хотим серьёзно представить эти продукты, очень важно, чтобы каждый помидор, огурец, перец или баклажан украинский каждый понедельник был на оптовом рынке в Варшаве (это фактически 50% всего польского рынка). Именно каждый понедельник. Но этого нельзя сделать. Раз едет грузовик из Украины до Варшавы четыре дня, раз – пять дней, раз – два. Потому что неизвестно, что делается на границе.

Следующая проблема. Клиент видит упаковку украинскую – сразу цена идет на 20-25% вниз. Он не смотрит на качество, просто видит – это неправильно посортированный продукт.

Следующая проблема какая есть? Нет инвестиций в средний и малый бизнес. Перед загрузкой продуктов надо их охладить на 10-12 градусов, проследить, чтоб внутри грузовика было не 40 градусов, а тоже 10 градусов, чтобы водитель грузовика не выключил агрегат охлаждения, потому что он хочет бензин в Польше продать. Нужно, чтобы водитель следил за температурным режимом транспорта от места погрузки до места выгрузки. Здесь тоже начинаются проблемы.

Следующий элемент, какой я вижу. Ты договариваешься с теплицей, с производителем, подгоняешь машину, а твой партнёр тебе говорит: «Знаешь, сейчас цена пошла вверх на 20-30%». Ну и как ты хочешь делать экспорт? Договор есть договор. Украинцы, которые хотят торговать с сетями супермаркетов, не понимают одного: если в подписанном договоре указано, что в 4 часа утра под складом дистрибьюторской сети супермаркетов, то значит, без пяти четыре утра грузовик должен быть перед этим складом; если он не будет в это время, то практически компания есть банкрот, или посредник, который сорвал договор. Не может быть так, чтоб в сети супермаркетов не было огурцов или помидоров – их купят у ваших конкурентов. А ты заплатишь штрафы и всё такое. Всё это связано с логистикой. Я могу много говорить о своём опыте. Но мне очень больно, потому что я люблю

Украину, за то, что вы имеете такие вкусные помидоры, огурцы, перец, баклажаны, которых нигде в Европе нет, но вы не умеете их продавать.

**Модератор:** Дякую дуже.