Андрей Гоголев, генеральный директор компании «ТерраТарса»

Моя мотивация – семейные ценности

Премия директору компании «ТерраТарса» Crawford Reid Memorial Award – событие в международной аграрной среде

Взглянем на список известных в аграрном мире имен – Карен Хаунсам, Британская Колумбия, Канада, лидер ирригационной индустрии; доктор Дж. Келлер, штат Юта, США, исследователь ирригационной культуры; Крис Ле Конт, Онтарио, Канада, Smart Watering Systems; Марк Хантли, Калифорния, США, основатель компании T-Systems, производителя широко известного бренда капельной ленты T-Tape. Следует предположить, не так много есть знатоков и историков мирового сельского хозяйства, которых интересует, кто разработал тот или иной всем известный трактор или гибрид кукурузы. Аграрии – народ занятой, им подавай результат или предмет, а не личность, которая этот результат или предмет привела в мир. А между тем все эти люди – лауреаты одной из престижнейших премий Crawford Reid Memorial Award Американской ассоциации ирригации. Эта премия основана в 1979 году и названа по имени Рейда Кроуфорда, одного из президентов Ассоциации. Данной премией номинируются личности, которые внесли значительный вклад в развитие и продвижение систем ирригации, в том числе – и за пределами США.

В 2016 году лауреатом премии Crawford Reid Memorial Award стал Андрей Гоголев, соучредитель и директор компании «ТерраТарса» из Каховки.

Это событие в АПК Украины, это международное признание высокого уровня и динамичности роста компании «ТерраТарса», и это развитие тем более ценно, что происходит в период больших экономических и политических испытаний, которые переживает Украина.

Поездка в режиме совещания

Андрей Иванович Гоголев прибыл в Киев для переговоров с партнерами, параллельно выделив время для встречи с журналистами. Погодные условия для автомобильной поездки из Каховки в Киев были не самыми благоприятными, однако обязательность и скрупулезность, с которой руководитель компании «ТерраТарса» подходит к любому вопросу, сделали возможной нашу встречу.

– Вероятно, непросто путешествовать по Украине по зимним дорогам?

– Безусловно, это утомляет. К тому же в машине со мной были три менеджера, каждый из которых работал прямо на ходу, вел телефонные переговоры с клиентами, агрокомпаниями. Так что поездка прошла в рабочей обстановке.

Этап первый. «Терра ЛТД» – пионер в капельном орошении

– Есть предложение начать с истории создания компании. Итак, вы – генеральный директор компании «ТерраТарса»?

– Я в одном лице являюсь директором и соучредителем компании. В начале 1990-х годов я занимался научной деятельностью и реализовался в докторантуре, однако финансирование науки тогда было практически приостановлено. Возникла необходимость смены рода деятельности и поиска дальнейших путей развития. Практически одновременно поступили два предложения. Одно из них состояло в переезде в Германию для работы, другое сделала известная американская компания T-Systems. Американцы предложили заниматься технологией капельного орошения в Украине и популяризировать ее, осуществляя реализацию оборудования. Эта технология как-то сразу легла мне на душу. Я пионерить люблю, быть первым там, где еще не освоены передовые методы, где существует широкое поле для экспериментов. Мною было принято решение вести дальнейшую деятельность в Украине.

По образованию и научной специализации я являюсь почвоведом, в процессе научной работы занимался изучением влияния орошения на свойства почв. Я пригласил для совместной работы одного из коллег по научной деятельности и учредил компанию. Это произошло спустя некоторое время, в течение которого я сотрудничал с компанией T-Systems, крупнейшим производителем капельной ленты. Продвижение технологии капельного орошения в 1997 году мы начали на мощностях компании «Чумак». Производителям томатной пасты и других продуктов овощеводства требовалась сырьевая база, и руководители агрофирмы пришли к выводу, что нужно внедрять самые передовые технологии, чтобы успешно решить сырьевые проблемы. Это был наш первый крупный клиент. В те времена отечественные производители были психологически и финансово не готовы инвестировать $2000-2500 на гектар, поскольку агрокомплекс пребывал на этапе становления. Новые технологии из-за необходимости инвестиций тогда были доступны лишь самым прозорливым и успешным аграриям. Технология продвигалась с определенными трудностями, как и любое новое начинание в консервативной среде.

С функциональной должности в американской компании мне пришлось уйти из-за разногласий с руководством.

– В чем собственно состояла суть конфликта?

– Менеджмент американской компании и представительство завода, размещенного в Европе, были заинтересованы в быстрых продажах, а мы полагали, что определенный период времени следует использовать для продвижения и популяризации технологии капельного орошения, и в перспективе будет создан интересный рынок. К этому времени в мире произошел финансовый кризис, что не способствовало росту продаж.

В итоге я покинул американскую компанию, оставив за собой право реализовать оборудование на комиссион-

ных условиях. Я создал собственную компанию. Начались первые продажи, и в это время тщательно подбиралась команда. В рамках новой компании в продажи были заложены достаточная маржинальность и эффективная стратегия, что позволило развиваться даже при относительно небольших объемах. В течение четырех лет мы выступали практически монополистом на рынке Украины, и за этот срок все субъекты данной деятельности осознали параметры и динамику этого рынка. Однако наша компания уже имела существенный отрыв от конкурентов, и наши возможности развития были реализованы максимально. К 2008 году «Терра ЛТД» являлась самым крупным в мире дилером компании T-Systems с убедительным объемом продаж.

Этап второй. Динамичное развитие благодаря эффективной стратегии

– Вами было замечено ключевое значение эффективной стратегии в обеспечении динамичного развития компании «Терра ЛТД». В чем заключалась эта стратегия?

– Стратегия формировалась в ходе деятельности из наиболее ценных элементов практики. Команда компании «Терра ЛТД» определила приоритетность выгодности реализуемой технологии, оборудования и продуктов клиенту, фермеру и вторичность процесса продажи. Можно допустить, что и в этом я был пионером. Если фермер начинает получать увеличенные доходы, как следствие, наблюдается рост продаж. Стратегия – в том, чтобы видение намного превосходило быстрые продажи, чтобы

за бизнес-процессами осязать перспективу.

– В каких единицах измеряются результаты деятельности компании?

– Возможны различные подходы. Уровень и качество компании могут быть оценены в процентной доле рынка, прямые продажи – исчисляться в метрах, гектарах. В гектарах невозможна статистическая точность, поскольку каждый гектар обладает различной нагрузкой по капельному орошению. К 2008 году «Терра ЛТД» занимала 50-60% объема украинского рынка, и такая же доля была на российском рынке. В метрах это составляло около 90 миллионов. Такое количество метров системы охватывает примерно 15 тысяч гектаров. Сегодня рынок Украины оценивается примерно в 400 миллионов метров.

– Вы продолжаете работать с технологией капельного орошения?

– Да, продолжаем, но это направление не является для нас сейчас ключевым. Рынок стал очень жестким, по насыщенности приблизился к рынкам commodities. Очень жесткое влияние на рынок оказал кризис этого года; овощеводы, основные потребители этой продукции и пользователи технологии, с большим трудом проходят точку безубыточности.

– Как в инвестиционном ключе выглядит капельное орошение?

– Процентов 30 в технологии капельного орошения – это инвестиции, а остальное – расходные материалы, которые меняются ежегодно: одноразовая трубка закладывается одновременно с посевом и после сбора урожая утилизируется. Существуют элементы длительного пользования – фильтры, общая инфраструктура, водоподача, насосная станция, фильтростанция, удобрительный узел, магистральные трубопроводы.

– Какую сумму составляют расходные материалы в затратах на гектар?

– $500-600. В общем цикле овощеводства семена способны добавить в затраты $1000. Если используется рассада – это может добавить в структуру затрат до $2000, средства защиты обойдутся еще в $1000… Расходы на удобрения – $500, 700, а то и 1000… Электроэнергия, вода…

– Результат каков? Вал и качество? С капельным орошением и без? Ведь без капельного орошения вложить нужно столько же, а процесс выращивания будет крайне нервным. Но почему ваша компания начала производить и реализовать удобрения? Динамика развития компании диктовала расширение деятельности?

– Продавать капельное орошение – значит реализовывать внушительные объемы расходных материалов. А для того чтобы фермер хозяйствовал с высокой доходностью, нужно продавать технологии. Для капельного орошения по системе нужно подавать воду, но ведь есть возможность подавать ее вместе с удобрениями в той концентрации, которая необходима растениям. Стратегия динамического развития состояла в том, чтобы продавать с оборудованием технологические решения. И тогда мы приняли решение в комплексе с капельным орошением предлагать удобрения.

Этап третий. От продажи оборудования к продаже комплексных решений

– Что натолкнуло вас на идею реализации удобрений в рамках продвижения технологии капельного орошения? Какая-то конкретная встреча, событие?

– Я в то время проживал в Одессе и часто посещал хозяйства и коммуникационные площадки юга Украины. В одной из таких поездок я познакомился с представителями чилийской компании SQM, которая производит калийную селитру. Каховка – центр овощеводства, там можно встретить представителей предприятий всего мира. Чилийцы предложили начать реализацию производимой ими селитры, и я переадресовал это предложение тепличным комбинатам. Продажи пошли очень успешно, и вскоре нами были заняты до 30% рынка тепличных комбинатов. Клиенты доверяли нашей компании, несмотря на необходимость осуществлять предоплату за рубеж. На меня работала безупречная репутация. Затем эти же удобрения мы начали продавать и в системах капельного орошения. Таким образом, заказчик получал готовое бизнес-решение от одного проверенного поставщика. К тому же мы располагали научным информационным капиталом, и для многих людей наши знания оказались полезными. Мы предоставляли технологию, поэлементно раскладывающую процессы полива, подкормки и питания растений. Компании, которые пользовались нашими предложениями, вкладывали в свое производство значительные финансовые ресурсы и получали урожаи, благодаря которым далеко отрывались от конкурентов, обеспечивали большую рентабельность, прибыльность. Мы также немало работали в направлении повышения уровня образованности наших клиентов, многих фермеров вывозили в Европу, где они на практике знакомились с современными приемами выращивания овощей.

– В какой момент и как «Терра ЛТД» стала компанией «ТерраТарса»?

– Удобрения пользовались спросом, и я начал строить сеть в странах СНГ, открылось дочернее предприятие в Ростове, продавали в Молдову, Грузию, Казахстан. В 2011 году мы создали совместное предприятие с моим турецким партнером Doktor Tarsa. У чилийской компании SQM принцип: созданы и работают более 20 компаний по всему миру с собственностью 50 на 50, такой в свое время была турецкая Doktor Tarsa и такой стала украинская «ТерраТарса».

– И каков главный профиль деятельности компании «ТерраТарса» в данное время?

– Мы производим специальные удобрения на мощностях наших партнеров в Турции, затем реализуем их в Украине и странах СНГ. Благодаря динамичному развитию компании «ТерраТарса» у нас появилась возможность инвестировать в строительство собственного завода по производству специальных удобрений в Украине. Собственное производство начнем с открытия современной почвенно-агрохимической лаборатории высокого уровня – уровня, которого еще нет в Украине.

Этап четвертый. От дистрибуции комплексных решений – к производству

«ТерраТарса» прошла большой и стремительный путь развития, энергично наращивая объемы, расширяя круг партнеров и клиентов, осваивая новые направления. Компания грамотно использовала возникающие в ходе динамичного развития возможности: сегодня «ТерраТарса» реализует более 20 видов базовых удобрений NPK, которые производятся на самом современном заводе в Европе. Но дифференцируют на рынке компанию собственные комплексы специальных удобрений, которые созданы в «ТерраТарса» на платформе того научного потенциала, которым располагает компания. Научный подход к агробизнесу – вот что отличает компанию «ТерраТарса» от других субъектов рынка. Конечно, это стало возможным благодаря глубокой научной подготовке и многолетней практике лидера компании Андрея Гоголева и его коллег, которые также являются выходцами из научной среды.

– Итак, основной спектр вашей продукции – это комплексные удобрения?

– Это специальные удобрения, которые добавляют в опрыскиватели, благодаря чему можно компенсировать тот или иной дефицит элементов питания в растении.

Несколько десятилетий назад этого бизнеса вообще не существовало. Он возник с приходом современных технологий и интенсификацией растениеводства. Если речь идет о пшенице и ставится задача получить четыре-пять тонн с гектара, то вполне достаточно того запаса элементов питания, которым мы располагаем в наших черноземах. Если мы хотим получить восемь-девять тонн пшеницы, то многих элементов питания в почве уже недостаточно. Это сравнимо с питанием спортсменов: если вы хотите заниматься физкультурой, вы можете питаться картошкой с котлетами. А если вы хотите добиться выдающихся результатов в спорте – должны обеспечить сбалансированное питание, обогащенное определенными элементами. Основные продукты, которые мы видим, – это комплексные смеси, позволяющие нивелировать дефицит того или иного элемента при развитии растений, либо монопродукты. Бор – отдельно; цинк, о котором несколько лет назад никто не вспоминал, а сегодня широко применяют при выращивании кукурузы. Чем ближе мы будем подходить к биологическому порогу продуктивности, тем больше нам нужно будет задействовать науку, и формы питания, и сроки подачи. Как в гидропонике: если обычный помидор дает 20-30 тонн с гектара, то в гидропонике мы получаем 200-300 тонн с гектара. Иногда и 50-60 кг с квадратного метра.

– А что вы считаете биологическим порогом в базовых культурах?

– Это теоретический вопрос. Например, ячменя можно получать с гектара 15-16 тонн, существуют такие

гибриды для полевых условий. Осуществлены практические опыты получения 10 тонн с гектара на капельном орошении. Кукуруза способна дать более 20 тонн урожая с гектара.

Научная платформа бизнеса: потомственное почвоведение

– Какая же у вас научная специальность?
– Я кандидат биологических наук, почвовед-агрохимик.

– Думается, это одна из наиболее востребованных специализаций в агрокомплексе Украины, поскольку проблема плодородия земель у нас остра повсеместно.
– Я потомственный ученый-почвовед. У меня отец был заведующим кафедрой почвоведения, профессором, руководил лабораторией охраны почв в Одесском университете. Роль науки в бизнесе, которым занимается компания «ТерраТарса», огромна. Глубокое знание физиологии растений и структурных, биологических свойств почвы позволяет нам формулировать решения, которые вписываются в системы интенсивного земледелия и позволяют повысить эффективность бизнеса агрокомпаниям и фермерам, добиться роста доходов при снижении затрат. Капельное орошение – всего лишь технология. Как известно, на Киевщине и в некоторых других регионах – достаточное увлажнение, но для достижения максимальных результатов необходимо еще и специальное питание. Его нужно вносить дозированно, сбалансированно, в разные сроки, в разные фазы. И в этом случае, полагаю, для пшеницы 20 тонн – не предел урожайности.

– То есть определенный ресурс у нас есть…
– Конечно, есть. Я думаю, если Европа выходит на 9-10 тонн на круг, там можно подниматься. И селекция будет работать, и технологии улучшаться.

Новые продукты возникают благодаря системному подходу

– Специальные удобрения – это комплексный продукт, во многих компаниях он авторский, многие придумывают собственные рецепты и сочетания… А как у вас?
– Принципы применения питания растений – общие для всех производимых продуктов. Необходимо использовать хелатные формы микроэлементов, которые легкодоступны для растений, хотя они и отличаются повышенной стоимостью. Создающиеся комбинации либо отвечают основным существующим дефицитам, либо составляются на основании опытов. У меня в компании работают четыре кандидата наук.

– Значит, определенный прообраз частной науки у вас проступает…
– Да, мы этим занимаемся. Наши партнеры – глобальная компания, в которой работает более 80 агрономов – тестируют, апробируют. Начали мы с дистрибуции, но поступательное, логически выверенное развитие компании ведет нас к необходимости заниматься Research and Development, R&D. Это не обязательно наука, но практическое внедрение того, что опубликовано в научных средах – исследования о дефицитах и оптимальных способах их устранения.

– Каков сегодня масштаб компании «ТерраТарса», если применить обычный параметр – объем реализованной продукции?
– Я могу сказать, что в этом году мы достигли порога в 200 миллионов гривен. У нас абсолютно прозрачный бизнес. Мы в 2016 году заплатили налогов, в расчете на каждого сотрудника, более миллиона гривен – в общей сложности более 45 миллионов гривен налогов.

– Ваша стратегия – продавать технологии. Как вы добиваетесь лояльности потребителя и его доверия к вашей продукции, учитывая, что зачастую ему приходится экспериментировать?
– Нам верят, потому что результаты применения наших удобрений и других продуктов, предлагаемых нами комплексных решений и технологий становятся известны далеко за пределами хозяйств, которые их использовали. Репутация в бизнесе – ценный актив. Почему люди одним предложениям верят, а другим нет? Потому что у нашей компании слово не расходится с делом, нужно быть честным во всем.

– Как рождаются ваши продукты и технологии?
– Здесь также существенную положительную роль играет научный подход к бизнесу. Мы мониторим ситуации и территории, анализируем результаты мониторинга, определяем, чего нет на рынке. Далее – реагируем на рыночную потребность и формулируем некий прообраз продукта. Концепцию, описание и предполагаемую композицию мы передаем турецким партнерам, например, по нашему мнению, эффективна и востребована будет примерно такая формулировка. У компании Doktor Tarsa – современная мощная лаборатория. Мы получаем ответ, что заданная пропорция не воплотима в реальном продукте, требуются коррективы или дополнения. Затем следует период биологических испытаний, демонстрирующих, как продукт работает в поле. Немаловажным фактором выступает и стоимость продукта, которая определяет экономическую составляющую его применения. В данном случае мы так же прорабатываем эти вопросы.

– Сколько времени занимает процесс создания нового продукта?
– Не меньше года, а с испытаниями и того больше. Проводим исследования и эксперименты. Это процесс творческий, где наука пребывает в динамике и движется к результату, а не описывает его.

– Какими инновациями порадовала рынок «ТерраТарса» в последнее время?
– Как один из последних успешных примеров: три года назад мы вывели на рынок линейку специальных удобрений Powerfol (*power – мощь, folio – лист*). За эти годы рынок Украины и стран СНГ по достоинству оценил эти продукты. Подготовлены ассортиментные высокотехнологичные линейки для сои, зерновых, кукурузы. За короткий период продаж этих продуктов их объемы стремительно растут, что говорит об эффективности этого продукта и правильности нашего научного подхода при производстве специальных удобрений.

Мотивация – семейные ценности

– Что вас заставляет сегодня…
– …мотаться по 70 тысяч километров в год? – угадал мой вопрос Гоголев. – Все очень просто. Семейные ценности. Есть вещи, от которых никуда не денешься. У меня трое детей. Им нужно показать, что мы что-то создаем в этой жизни, а не только потребляем. Мне нравится слово «пионерить». Не нравится торговать, а нравится создавать что-то новое и строить. Я построил три дома, посадил сад в сто гектаров, у меня и своей земли почти тысяча гектаров в обработке.

– Что там выращиваете?
– В свое время я был самым крупным овощеводом – до 400 гектаров овощей выращивал. Сейчас у меня остались только полевые культуры: подсолнечник, соя, пшеница, ячмень и 100 гектаров сада (абрикос, персик, черешня, виноград, земляника, клубника).

– А если вернуться к личной мотивации?
– Ну какая может быть мотивация у состоявшегося человека? Показывать детям, что человек создан для труда и созидания, получать удовольствие от реализации внутренней потребности творить. Я хотел стать заведующим кафедрой, но мне сказали – молод, тридцать лет. А когда в тридцать пять предложили, я сказал: «Ребята, мне уже неинтересно». Мне очень нравится пионерить. Я был первым в капельном орошении в Украине. Безусловно, мне было приятно получить награду Американской ассоциации ирригации, которая стала событием года для агрокомплекса Украины, – за развитие технологий капельного орошения за пределами США.

Таковы будни и праздники одной из передовых компаний Украины, в которой пионером, генератором идей, человеком науки одновременно выступает Андрей Гоголев, лауреат премии Crawford Reid Memorial Award 2016 года. Кстати, данную награду можно приравнять к «Оскару» – как награде за лучший зарубежный фильм. При этом Андрей Иванович не останавливается на достигнутом. В настоящее время он активно работает в рабочей группе по разработке Национальной Стратегии возобновления и развития систем орошения в Украине при поддержке Мирового банка и Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (FAO).
С 2017 года, совместно с SQM и DRT, «ТерраТарса» реализует глобальный и уникальный по своей идеологии и научно-практическому содержанию проект: будет построен современный завод по производству высококачественных химически чистых удобрений. Удобрения планируются к выпуску в соответствии с исключительным уровнем качества по стандартам концерна SQM. Завод сооружается на юге Украины, и логистически это открывает рынки многих стран для поставок будущей продукции.
Компания «ТерраТарса» – пример того, как благодаря энергии и интеллекту лидера и команды, вследствие качественной стратегии и чуткого понимания потребностей рынка в условиях кризиса и экономического спада можно работать устойчиво и с большой перспективой роста и развития.
Опыт, который так нужен нашему агрокомплексу, опыт талантливого предпринимательства, синергии науки и бизнеса, основанной на семейных ценностях. ⊡

Текст – Юрий Гончаренко