

МОТИВИРОВАННЫЙ КОЛЛЕКТИВ – ЗАЛОГ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ ТЕПЛИЧНОГО КОМПЛЕКСА!



Одна из основных составляющих успешной бизнес-модели – предсказуемость и управляемость возможными рисками

Авторы: **Александр ЗАБИРОВ**, генеральный директор ООО «Тепличный комплекс Белогорья»
Даниил ФЕДОРОВ, к.с.-х.н., технический консультант Grodan



Александр Ильдусович Заборов, генеральный директор ООО «Тепличный комплекс Белогорья»

мости производственных показателей, учитывая, что основной бизнес-целью любого предприятия является извлечение прибыли. Прибыль – это положительная разница между доходами и затратами (себестоимость товара).

Доходы тепличного комплекса формируются за счет реализации выращенной продукции – чем больше овощей будет выращено в рамках одних и тех же площадей и реализовано по максимально высокой цене, то есть в периоды подъема рынка, тем выше будут доходы. Также при получении продукции необходимо рачительно относиться к затратам, ведь чем они ниже, тем выше прибыль. Значит необходимо, чтобы каждый из работников ТК стремился вносить свой вклад в повышение урожайности, при этом не увеличивая или сдерживая себестоимость получаемой продукции.

**ПРИБЫЛЬ = ДОХОДЫ – ЗАТРАТЫ
(В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ)**

Одна из основных составляющих успешной бизнес-модели – предсказуемость и управляемость возможными рисками. Однако в сфере производства защищенного грунта – это весьма сложный многокомпонентный процесс. Рынок тепличных овощей в России высоко волатильный: появляется то дефицит продукции на 2-3 недели с последующим ростом цен, то профицит, сопровождающийся резким падением цен. Одна из ключевых задач руководителя тепличного комплекса добиться постоянства и предсказуе-

Ключевой элемент производства тепличной продукции – это агрономия. Агрономия достаточно консервативная область науки и производства. За последние 20-30 лет технологии кардинально изменились, при этом физиология растения осталась



Артём Мормышев (слева), заместитель генерального директора по производству, Владимир Шевченко (справа), заместитель главного агронома по защите растений

прежней, поэтому получить высокую урожайность можно при правильном подходе к управлению жизненными процессами выращиваемого растения.

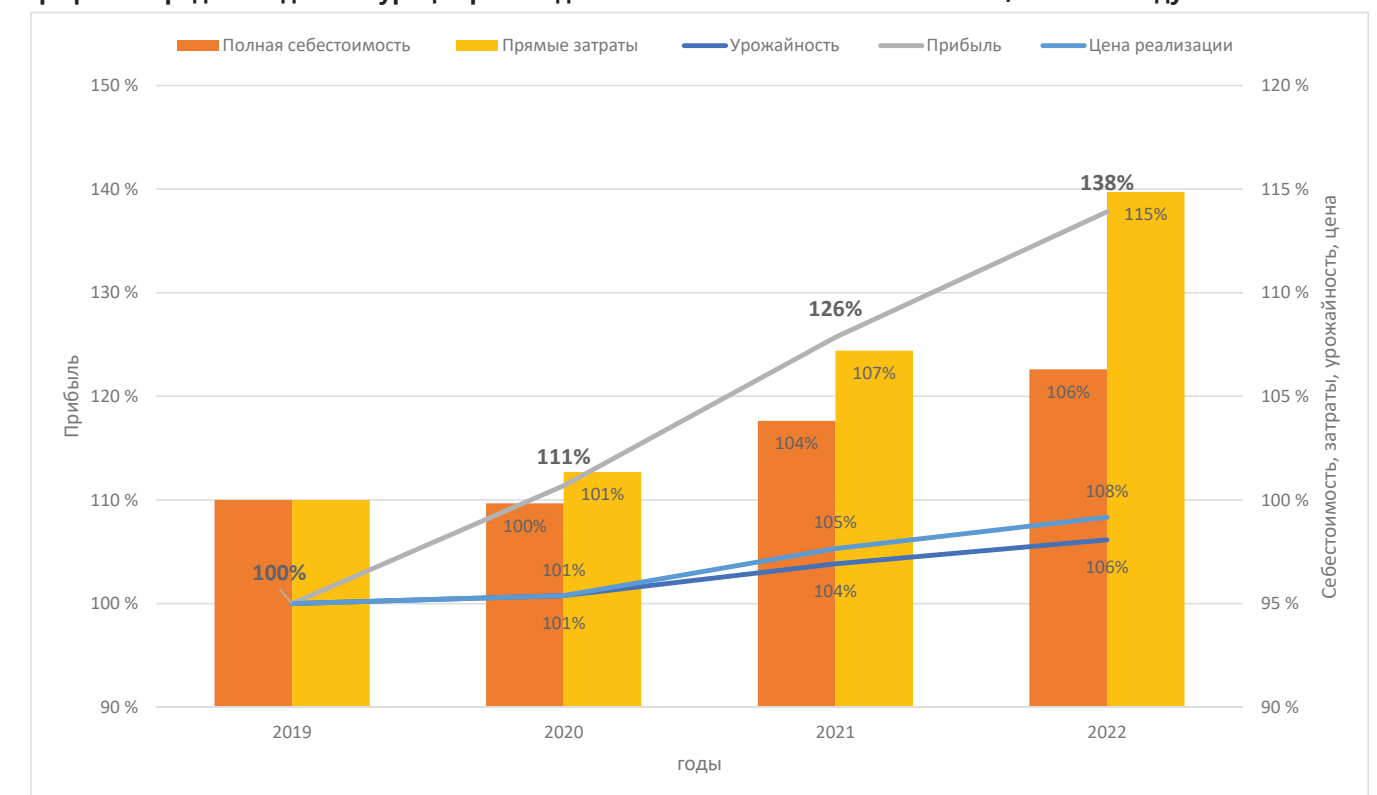
В 2018 г. в «Тепличном комплексе Белогорья» была сформирована новая агрономическая команда – коллектив молодых единомышленников 35-40 лет. Все специалисты амбициозные и мотивированные, способны эффективно справляться с задачами различной степени сложности.

Уровень комфорта работы специалиста зависит от его компетенций и профессионализма. Компетентность нарабатывается благодаря личной активности и эффективности в решении производственных задач. Для оттачивания навыков агроному требуется 3-4 года практической и, по большому счету, успешной работы.

Тепличному комбинату за 2019-2022 гг. удалось достичь производственно-экономических показателей, представленных на графике 1. Для примера приведены данные по культуре среднеплодного огурца.

Например, рост прямых затрат за 2022 год составил 8-10%. Однако рост полной себестоимости на 1 кг выращенной продукции составил только 2-3%, т.к. он нивелирован увеличением

График 1. Среднеплодный огурец. Производственно-экономические показатели, % к 2019 году





объема производства продукции, а также оптимизацией расходов удобрений на кг выращенной продукции и прочих факторов. Этого удастся достичь благодаря слаженной работе команды профессионалов и постоянного совершенствования навыков на основании анализа деятельности. Одна из составляющих профессионализма – это непрерывающееся обучение, так как всегда появляются новые вызовы и, соответственно, новые решения.

Компания Grodan, с которой тепличный комбинат работает с 2018 г., регулярно проводит обучающие семинары, где выступают эксперты компании, а также партнеры и приглашенные спикеры. Grodan посещает комбинат с технологическими визитами и проводит обучение на месте. Есть мнение, что в области поливов и технологий выращивания уже все известно, и ценность опыта консультантов не так значительна, как это было 5-10 лет назад, что не совсем верно. В прошлые годы происходило внедрение технологии поливов и питания растений. В настоящее время мы продолжаем оттачивать эту технологию и совершенствовать детали, что дает дополнительные положительные результаты. Технологии постоянно корректируются, и даже одна своевременная подсказка может позитивно отразиться на результате.

Кроме морального удовлетворения немаловажным фактором для каждого сотрудника является и материальная мотивация. Мотивационная часть зарплаты, ее прозрачность и понимание уровня бонусной части заработка в контексте того или иного действия, стимулирует агрономов работать над снижением себестоимости, удерживая при этом стабильные показатели урожайности.

Для агрономической службы важна предсказуемость поведения составляющих урожая, и одним из самых важных составляющих, безусловно, являются субстраты. На каменной вате Grodan коллектив наработал значительную экспер-

тизу. Благодаря опыту было получено много практической информации: насколько мат предсказуем при работе с ним, насколько устойчивы его технические характеристики и свойства, каковы уровни дренажа, каковы структурные изменения субстрата в течение оборота, каково влияние температурного фактора на качественные характеристики, какие превентивные меры может и должен использовать агроном, если меняются погодные условия или состояние растений, как эффективнее управлять физиологическими процессами растений с точки зрения поливов.

У Grodan есть широкая линейка матов для различных условий и культур. Зная особенности и понимая все нюансы работы с матами и используя их в полной мере, можно экономить удобрения, а это вторая по капиталоемкости статья затрат производственной себестоимости. Эффективность поливов возможна, когда предсказуемыми и понятными являются качественные характеристики и технические свойства субстратов. Например, если не суметь нарастить достаточную массу корней у растения, то никогда не получить достойного урожая ни огурца, ни томата. А эта возможность напрямую зависит от качества субстрата.

Значит ли это, что не стоит пробовать и испытывать что-то новое? Нет, не значит. Необходимо следить за трендами в агрономии и отрасли в целом, необходимо проводить испытания новинок на конкретном ТК. Однако важно понимать, что испытания – это большая и серьезная часть работы, ведь от результатов будет зависеть решение о смене гибрида или субстрата. Необходимо на уровне руководства выделять агроному время для учета, сбора и анализа данных. Очень важно быть уверенным в достоверности результатов испытаний, а для этого необходимо создать условия, чтобы агрономический коллектив понимал, что и для чего испытывается, и был мотивирован на это.

Также важный элемент на испытаниях – это наработка навыков работы с новыми гибридами, субстратами и т.д. Часто новые и интересные гибриды показывают очень хорошие результаты в начале оборота, но по итогам полного сезона проигрывают и могут подвести в самый неподхо-

дящий момент. Нередко решения о смене сроков посадки или попытка сэкономить на субстрате на этапе закупки по результатам полной экономической оценки сезона наглядно демонстрирует, что получена не прибыль, а убыток.

Если у агронома нет достаточного опыта работы с тем или иным гибридом, если более дешевый субстрат требует повышенного внимания и перепроверок показателей, это значительно увеличивает нагрузку на специалиста. При возникновении критической ситуации, когда начинается недобор урожая или сбросы завязей, а специалист находится в стрессовой ситуации, он с высокой долей вероятности способен принять неверное решение, и ситуация лишь усугубится. На первый взгляд эти моменты не заметны. Руководители зачастую уделяют недостаточно внимания для урегулирования подобных ситуаций, однако многолетний опыт работы в различных тепличных комбинатах показывает, что именно эти факторы оказывают решающее влияние на результат работы.

Почему многим комбинатам не удается улучшить свои результаты? Основная причина – это недостаточная либо непонятная мотивация сотрудников или ее отсутствие. В данном случае мы имеем в виду не только материальную составляющую, но и психологическую. Ведь важным является и фактор возможности реализации амбиций специалиста. Когда человек не понимает, зачем ему идти на какие-то профессиональные риски, если руководство не поддерживает его инициативы и не разрешает что-то пробовать, не разделяет с ним ответственность, потому что «план не должен пострадать», задавая встречный вопрос: «А у тебя что, все разве хорошо? Ты лучше бы по теплице еще раз прошелся и посмотрел», – ожидать улучшения результатов не приходится.

В тепличных комбинатах России большое внимание уделяют присутствию агронома в теплицах. Считается, если агроном постоянно ходит по теплицам – значит он делает свою работу хорошо, но так ли это? В ущерб какой части своей работы он обходит огромные площади каждый день? Как правило, это происходит в ущерб аналитике, а ведь именно анализ причин отклонения от плана, как в большую, так и в меньшую сторону, дает

СПРАВКА

«ТЕПЛИЧНЫЙ КОМПЛЕКС БЕЛОГОРЬЯ» (ТКБ) ПОСТРОЕН В 2015 ГОДУ В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ. ТЕПЛИЦЫ КОНСТРУКЦИИ ФИРМЫ CERTHON С ВЫСОТОЙ СТОЙКИ 6,5 М ОСНАЩЕНЫ СИСТЕМОЙ ИСКУССТВЕННОГО ОСВЕЩЕНИЯ 220 ВТ/М². ИМЕЕТСЯ СИСТЕМА ТУМАНООБРАЗОВАНИЯ (СИОД), ЗАТЕНЯЮЩИЙ ЭКРАН, ЧЕТЫРЕ КОНТУРА ОТОПЛЕНИЯ. РАССТОЯНИЕ МЕЖДУ ШПАЛЕРОЙ И ЛОТКОМ, НА КОТОРОМ РАСПОЛОЖЕНЫ МАТЫ, 3,5 М.

ИСПЫТАНИЯ – ЭТО БОЛЬШАЯ И СЕРЬЕЗНАЯ ЧАСТЬ РАБОТЫ, ВЕДЬ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ РЕШЕНИЕ О СМЕНЕ ГИБРИДА ИЛИ СУБСТРАТА

понимание для выработки эффективных решений для внедрения улучшений и повышения продуктивности производства. Бесспорно, регулярное посещение теплиц – необходимая и важная часть работы агронома, однако, заходя в теплицу, важно иметь перед собой четкую цель: что конкретно нужно посмотреть в теплице или кого проконтролировать. Может, большую часть работы могут делать исполнители, и, если правильно отладить сбор информации, выработать «чувствительные» критерии оценочных показателей, останется больше времени на ее анализ?

В заключение хочется повторить: максимальный вклад в положительный результат вносит эффективная и слаженная работа коллектива, благодаря которому и достигаются результаты.

Хочется поблагодарить весь коллектив «Тепличного комплекса Белогорья» за отличную работу.

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ ТЕПЛИЧНОГО КОМПЛЕКСА СОСТАВЛЯЕТ 14,4 га

