



Інтерв'ю з Лідією Озеровою

24 груд 2018

Лідія Озерова, генеральний директор «Монсанта Україна», Bayer Crop Science (до березня 2019)

Інновації, компетенції, виклики, - рух!

Насправді шлях Лідії Озерової від представника з розвитку технологій «Монсанта» у північних областях України (2008) до генерального директора компанії «Монсанта Україна» (2016) можна вважати поступовим й логічним в умовах України, але за західними мірками – блискавичним. Почати трудову діяльність у компанії та за 8 років очолити її – фантастична кар'єра.

Але у розмові з Лідією розумієш, що особливої фантастики в її кар'єрному зростанні немає. Є компетенція. Є стратегічне мислення. Є глибина.



А на візитці у вас написано – «Байер»...

Звісно, ми вже «Байер», після злиття компаній. Це, ймовірно, найбільш значуща подія, глобальна, але така, що має вплив на локальні ринки – інтеграція Monsanto з Bayer. Компанія Bayer від червня є власником усієї компанії Monsanto, й ми зараз в активній фазі процесів об'єднання документообігу, зараз ми офіційно – частина компанії Bayer. У нас ще залишаються різні юридичні особи, я – генеральний директор ТОВ «Монсанта Україна», але вже у складі нової структури. Якщо говорити про бізнеси, то ми маємо дві великі компанії з великим впливом на аграрний бізнес, хоча у Bayer є ще й інші напрямки. Це дуже комплементарне об'єднання. Bayer Crop Science скерований на засоби захисту рослин, фунгіциди, інсектициди, а компанія Monsanto – в першу чергу на насіння. Буде ще більше ресурсів для інновацій, для виведення нових продуктів на ринки. Загальний бюджет компаній, який націлено на дослідження та розробку, найбільший з-поміж усіх аграрних гравців. Інтеграція таких компаній – тривалий процес, і ми все ще працюємо паралельно.

Як працює ваш завод?

Завод працює прекрасно. У вересні ми його урочисто відкрили, й це було значною подією для українського ринку. Ми інвестували понад 200 млн доларів – це найбільша

інвестиція навіть для об'єднаної компанії в Україні. Це один з найбільших та найсучасніших заводів у Європі. Ми там виробляємо насіння гібридів кукурудзи для локального ринку. Насіння ми вже давно вирощуємо в Україні, у 2018 році у нас було близько 3500 га угідь на поливі, у партнерських компаній. І до цього ми



вкладали кошти у зрошення у сільськогосподарських господарствах в Україні.

- ***Зараз кукурудза успішно протистоїть посухам й ставить рекорди врожайності. Які фактори зумовили досягнення цього результату й що взагалі являє собою тренд на розвиток посухостійких гібридів в умовах кліматичних змін?***
- Україна щороку нарощує свій потенціал з комерційних культур. Динаміка експортного потенціалу також росте. І тут є кілька складових. Одна складова – рівень насінневого матеріалу, друга – застосування сучасних засобів захисту та сучасних аграрних технологій загалом. Велику роль відіграє генетичний потенціал, який закладений у насінні. Йдеться й про посухостійкість, й про адаптивність гібридів до місцевих умов. Наявність гібридів, які можуть задовольнити аграріїв у різних умовах, є одним з факторів зростання врожайності. Особливий момент – нові технології загалом, компетенції, які приносять компанії Monsanto та Bayer, та які застосовують аграрії у практиці. Це й вибір насіння, й оптимізація густоти посіву, збільшення елементів моніторингу врожайності та планування врожайності на наступний рік. Якщо говорити про поточний рік, то ми бачимо співпадіння комплексу факторів, що й зумовило врожайний бум. Але є хороша сторона великого врожаю, є й не дуже – великий обсяг потрібно вивезти з поля, досушити, зберігати, транспортувати. В Україні є операційні труднощі з цими питаннями. І хоча Україна є великим гравцем на ринку зерна, але поки що ми не так впливаємо на світові ціни. Врожай чи неврожай у Північній та Південній Америці більше впливає на ціну. Ми ж поки що залежні від світових коливань, хоча й входимо до першої п'ятірки експортерів аграрної продукції.
- ***Але повернемося до рекордних врожаїв цього року. Які гібриди взяли участь у їх встановленні?***
- Так, кукурудза за врожайністю рекордсмен, це ми бачимо й у господарствах, й на дослідних ділянках, де випробовуємо нові гібриди. В сухому зерні наші партнери та клієнти отримали 10,5-11 т з гектара. Але є й гібриди, які показують результат у 14, 15, 16 т у сухому зерні. Наша стратегія полягала у тім, щоб виводити на ринок найновіші гібриди. Адже ринок України не відстає від європейських ринків. Наприклад, наш ДКС 4351, ДКС 4717, ДКС4943, ДКС5141 з більш пізнім ФАО дозволяють такі врожаї. У нас також є гібриди з доволі високим ФАО але з відмінною вологовіддачею (ДКС4541, ДКС4795, ДКС5007), що дозволяє успішно їх вирощувати навіть в північних регіонах. Наш ДКС 3939 доволі новий, але вже зайняв серйозні позиції на ринку. Зараз виходять на ринок ДКС 3969, ДКС 3972 з дуже високим потенціалом врожайності у групі середностиглих гібридів.
- ***Але ж у вас ще є ріпак. А які ріпаківі хіти?***
- У нас по ріпаку та ж стратегія, що й по кукурудзі. Зараз ми пропонуємо гібриди, які є класичними, виведеними традиційною селекцією, але, за аналогією з технологією ClearField, стійкі до гербіцидів сімейства імідазолінонів, їх простіше вирощувати, і селекціонери комбінували ці їхні властивості з високою врожайністю. Таких гібридів у нас чотири-п'ять – наприклад, ДК Іммінент. Або зимостійкі, з надвисокою врожайністю, як ДК Ексторм – це добре знаний та популярний вже на ринку гібрид. Якщо говорити про інновації загалом, то цього року ми впровадили в Україні платформу цифрового сільського господарства Climate FieldView, яка дозволяє збирати та аналізувати дані з полів, у кількох площинах. Це і якість ґрунту, кислотність, на які можна накласти карту врожайності, карту опадів. Це дозволяє відслідковувати врожайність за окремими ділянками поля, порівняти гібриди, й навіть за одним рядком подивитися врожайність. Це все дає велику базу для аналітики та планування на наступні періоди. Цього року ми робили тести у 50 локаціях по Україні й бачимо, що можна досягти приросту до врожаю від 3 ц до тонни на гектар, якщо використати цю технологію. Ця технологія дозволяє планувати різну густоту на різних ділянках поля, глибину, швидкість посіву..
- ***Прокоментуйте, будь ласка, ситуацію у Європі, яка пов'язана із заборонаю пестицидів в принципі і***



гліфосату зокрема. Адже є конфлікт, пов'язаний з успішністю фермерів та загибеллю комах по всьому світу, скороченням біорізноманітності... Як ви оцінюєте ситуацію та як реагуєте на неї?

- Ми вважаємо, що гербіциди на основі гліфосату є безпечними при використанні за інструкцією. Це підтверджується вже понад 40-річним досвід використання аграріями у багатьох країнах світу, великою кількістю наукових даних та аналізів, включно з поглибленими оглядами регуляторних органів у США та ЄС, а також дозволами в понад 160 країнах. Гербіциди на основі гліфосату безпечно та успішно використовуються у всьому світі та є цінним інструментом, який допомагає фермерам вирощувати врожай та практикувати стале сільське господарство, зменшуючи інтенсивність обробки ґрунту, ерозію ґрунту та викиди вуглецю.
- **Де ви берете людей для заводу? Де ви берете людей для компанії?**
- Ми оголошуємо відкритий конкурс, кожен може прийти. Нам потрібні люди, які мають уявлення про технології вирощування – це, як правило, випускники аграрних вузів. Якщо говорити про керівні посади, це часто люди, які виростили в компанії. Наша філософія – допомагати людям розвиватися всередині компанії. Й це нормально, коли регіональний представник виростає до директора з продажів, переходить на інший щабель. Ми проводимо тренінги з переговорів, з комунікацій, з продажів, з роботи з підлеглими. Це паралельні процеси. У нас є бізнес і паралельно з ним – ці програми навчання. Іноді є потреба залучити нових фахівців, оскільки з часом люди стають шаблонними й бачать лише певний спосіб вирішення проблем, тому я вірю, що треба залучати людей з інших сфер та галузей. От у нас директор з маркетингу Оксана Надяк – з FMCG-сектору, й вона дуже вправно адаптувалася в аграрній справі, і нам якраз потрібен був такий свіжий погляд на речі. На завод ми залучаємо багато сезонних працівників до простих робіт – люди проходять тренінги й далі можуть працювати, наприклад, на сортуванні. Якщо йдеться про більш кваліфікований персонал, то ми шукаємо сильні кандидатури всередині компанії або й залучаємо спеціалістів з різних регіонів України. Ми всередині компанії в людей вкладаємо дуже багато, у їх розвиток. Деякі речі у нас перейняли й європейські колеги: KPI кожного керівника складається з двох параметрів, це – бізнес-показники й показники розвитку підлеглих. Це створення команди та вирощування собі заміни, й цей механізм не зупиняється, він постійно генерує оновлення.



