Штрихи к фермерскому проекту: алтайская палитра[1]

О.П. Фадеева

Ольга Петровна Фадеева, кандидат социологических наук, старший научный сотрудник Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения РАН. 630090, Новосибирск, пр-т Лаврентьева, 17. E-mail: Fadeeva_ol@mail.ru

В статье исследуется широкий круг проблем, связанных с практической реализацией «фермерского проекта» в России. Опираясь на исходные посылки теории семейно-трудового хозяйства А.В. Чаянова, автор рассматривает объективные сложности и результаты становления фермерства в России. На основе данных государственной статистики и двух Всероссийских сельскохозяйственных переписей отмечаются основные тенденции в развитии крестьянских (фермерских) хозяйств на фоне других субъектов хозяйствования. Основным источником информации являются глубинные интервью с фермерами, руководителями предприятий и представителями местной власти одного из сельских районов Алтайского края, собранные в течение 2013–2017 годов.

Результаты полевых исследований представлены в виде «Кулундинского кейса», в котором обобщены несколько типичных историй успеха/неудач. Рассмотренные фермерские истории, по мнению автора, показывают, что семейно-потребительская ориентация в деятельности фермерских хозяйств ограничивает возможности развития и во многих случаях приводит к прекращению их деятельности. В то же время в историях успешных фермеров преобладают предпринимательская, созидательная и отчасти творческая мотивация. Успешные семейно-трудовые хозяйства постепенно трансформируются в семейно-предпринимательские, в которых используются наемные работники. В таких хозяйствах аккумулируются и передаются наследникам не только материальные, но и нематериальные активы — прежде всего в виде уникального накопленного локального знания, обладание которым и является главным фактором, обеспечивающим устойчивость семейного бизнеса и потенциал для его дальнейшего развития.

Ключевые слова: фермерский проект, аграрная реформа в России, фермерские истории, Алтайский край

DOI: 10.22394/2500-1809-2018-3-1-141-173

---

1. Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ (проект № 17-03-00464)

Во введении к одной из самых известных своих работ «Организация крестьянского хозяйства» А.В. Чаянов следующим образом формулирует исходную посылку своей теории крестьянского хозяйства: «...мотивацию хозяйственной деятельности мы принимаем не как мотивацию предпринимателя, получающего в результате вложения своего капитала разницу между валовым доходом и издержками производства, а скорее как мотивацию рабочего, работающего на своеобразной сдельщине, позволяющей ему самому определять время и напряжение своей работы» (Чаянов, 1993: 17). В этой цитате не только квинтэссенция подхода Чаянова, позволяющего рассматривать семейное крестьянское хозяйство как универсальную производственную единицу, способную существовать в разных экономических системах — от крепостничества до товарной рыночной экономики, но одновременно и подсказка к объяснению многих сложностей движения постсоветской России по фермерскому пути.

Преобразование аграрной сферы экономики России за счет создания благоприятных условий для развития фермерских хозяйств начиналось как амбициозный и в известном смысле «идеологический» проект, инициированный желанием реформаторов быстро и наглядно продемонстрировать преимущество «частного» (небольшого, гибкого) над «государственным» (коллективным, большим, неэффективным). Насыщение изрядно опустевших в начале 1990-х прилавков продовольственных магазинов рассматривалось как важный, но все-таки побочный результат реформирования. Институциональные ограничения: отставание и непоследовательность земельной реформы; живучесть советских практик хозяйствования на земле; исторически сложившийся еще в советские времена и постоянно воспроизводимый в дальнейшем диспаритет цен на аграрное сырье и промышленные товары (топливо, техника), необходимые для работы на земле, а также действие других, специфических для каждого региона причин привели к тому, что реальные результаты проекта заметно разошлись с ожиданиями (Узун, Шагайда, 2015; Калугина, 2015; Фадеева, Нефёдкин, 2017).

Симптоматична эволюция самого понятия «крестьянское фермерское хозяйство», введенного в юридический оборот еще в 1990 году. В соответствии с принятым тогда законом[2] крестьянское (фермерское) хозяйство (КФХ) определялось как самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического

2. Закон РСФСР от 22.11.1990 № 348-1 (ред. от 21.03.2002) «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» [Электронный ресурс] http://legalacts.ru/doc/zakon-rsfsr-ot-22111990-n-348-1-o/

лица, который на основе использования отдельным гражданином, семьей или группой граждан земли и имущества, находящихся в их собственности или в аренде, осуществляет производство, переработку и реализацию сельскохозяйственной продукции. По сути, речь шла о семейных производственных кооперативах с долями участия работоспособных членов семьи. Представление о фермерском хозяйстве как о небольшом семейном бизнесе, не использующем наемный труд, вполне соответствовало духу того времени.

Как показала практика, объединение земельных и имущественных паев членов семьи, полученных ими в ходе акционирования колхозов и совхозов, без кооперации между разными КФХ не позволяет создавать небольшие, но конкурентоспособные в условиях рынка хозяйства. Фермерская волна 1993 года, инициированная началом земельной реформы и масштабной программой субсидирования кредитов сельским товаропроизводителям, быстро пошла на спад.

В дальнейшем организационно-правовой статус КФХ как семейного хозяйства, занимающегося производством, постепенно размывался. В Федеральном законе от 2003 года[3] отношения «родства» между членами КФХ были дополнены отношениями «свойства», т. е. возможностью включения в его состав граждан, не состоящих в родстве с главой хозяйства. Сферы деятельности КФХ расширялись и более не ограничивались производством, переработкой и реализацией сельскохозяйственных продуктов. Был включен пункт о том, что КФХ осуществляет свою деятельность без образования юридического лица (на основе соглашения). В Федеральном законе 2012 года была введена норма, в соответствии с которой главой КФХ может быть гражданин, зарегистрированный в качестве индивидуального предпринимателя. Главы хозяйств из руководителей, уполномоченных другими пайщиками «семейного кооператива», стали превращаться в индивидуальных предпринимателей (ИП), несущих полную юридическую, в том числе материальную, ответственность за результаты деятельности.

Каковы же практические итоги осуществления «фермерского проекта»? По данным Госкомстата, производство в фермерских хозяйствах (КФХ и индивидуальные предприниматели) с 1998 по 2017 год (в сопоставимых ценах) выросло более чем в 11 раз, а его доля в общем объеме продукции сельского хозяйства в целом по стране увеличилась с 2,4 до 12,7%. За тот же период объемы производства в сельскохозяйственных организациях (СХО) увеличились в 2,5 раза, а доля последних в общем производстве выросла с 40,4 до 52,7%.

3. Федеральный закон от 11.06.2003 № 74-ФЗ (ред. от 23.06.2014) «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» [Электронный ресурс] http://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-11062003-n-74-fz-o/

Таблица 1. **Количество хозяйствующих субъектов и площадь пашни на одного субъекта**

	2006		2016	
	СХО	КФХ и ИП	СХО	КФХ и ИП
Российская Федерация				
Количество хозяйств. субъектов, ед.	59 200	285 100	36 075	174 773
Пашня в среднем на одного субъекта, га	1389	59	1798	154
Сибирский федеральный округ				
Количество хозяйств. субъектов, ед.	9000	31 400	4481	22 343
Пашня в среднем на одного субъекта, га	1767	111	2538	270
Алтайский край				
Количество хозяйств. субъектов, ед.	1811	5525	1087	3469
Пашня в среднем на одного субъекта, га	2492	258	3380	697

Рассчитано по: Основные, 2008a: 12-13; Основные, 2008b: 498-499, 530-531; Предварительные, 2017: 14-15, 152-179.

Данные Всероссийских сельскохозяйственных переписей, приведенные в таблице 1, показывают существенные изменения в количестве и средних показателях земли на одно хозяйство, произошедшие за последние годы (2006–2016 гг.). Количество КФХ (включая ИП) в целом по стране сократилось на 38,7% — с 285,1 до 174,8 тыс. В то же время средний размер пашни в расчете на одно хозяйство, напротив, увеличился в 2,6 раза — с 59 до 154 га. Происходит очевидная концентрация и укрупнение внутри фермерского сектора. При очевидных общих тенденциях существуют и региональные различия. Так, по Сибирскому федеральному округу (СФО) количество КФХ и ИП сокращалось заметно медленнее, чем по стране в целом. Однако во входящем в состав СФО Алтайском крае, один из сельских районов которого стал объектом нашего исследования, динамика показателей практически не отличается от среднероссийской.

Можно ли на основании приведенных данных делать вывод о том, что «фермерский проект» провалился или, напротив, развивается очень успешно? На наш взгляд, ни для первого, ни для второго вывода нет серьезных оснований. При довольно впечатляющем росте доли фермерских хозяйств в сельскохозяйственном производстве ожидания начала 1990-х и связанные с ними представления

о превращении «фермерского класса» в главного кормильца страны не оправдались. Фермерство не стало, да и по многим причинам не могло стать серьезной альтернативой крупным сельхозпредприятиям.

Во второй половине 2000-х годов масштабная государственная поддержка сельского хозяйства в рамках приоритетного национального проекта «Развитие АПК» (Барсукова, 2016: 13-26) привела к изменению ситуации в отрасли, обусловив повышение ее инвестиционной привлекательности прежде всего для крупных игроков. Это, в свою очередь, способствовало ускоренному развитию агрохолдингов, растущих как за счет создания новых, так и за счет поглощения уже действующих производств. В результате во многих регионах страны увеличилась конкуренция как на рынке факторов производства (труд, рабочая сила), так и на рынках сельскохозяйственного сырья и продуктов его переработки. В отдельных сельских районах при поддержке местных администраций производственные подразделения агрохолдингов стали фактическими монополистами в производстве отдельных видов сельскохозяйственной продукции. Это серьезно ограничило возможности развития как для предприятий, сохранивших самостоятельность, так и для фермеров, стремящихся к расширению производства.

Описанные события дали повод для нового витка дискуссий о том, что эффективнее — крупные сельхозпредприятия или фермерские хозяйства. По нашему мнению, эти дискуссии в отрыве от контекста, образуемого специфическими условиями конкретного времени и места, являются не слишком содержательными и часто контрпродуктивными в отношении практических выводов. Нам представляется, что для понимания того, что действительно происходит с КФХ, какие причины сдерживают, а какие — напротив, способствуют их развитию, каким образом активно формирующийся фермерский уклад встраивается в деятельность сельских сообществ, важно исследовать индивидуальные истории успеха (неудачи) фермерских хозяйств в разных регионах страны, в том числе в районах «сельской глубинки», на основе информации, получаемой от непосредственных участников фермерского проекта.

«Кулундинский кейс»

Попробуем посмотреть на фермерский проект более пристально, переключив фокус нашего внимания на локальный кейс[4], который дает возможность сравнить диаметрально разные по результатам

4. Часть эмпирических материалов была собрана автором в рамках Немецко-российского проекта «КУЛУНДА. Как предотвратить глобальный синдром “Dust Bowl” — пыльных бурь?», 2013–2015 годы.

истории. Речь идет о сельском районе Алтайского края, который расположен в 200 км от столицы края (г. Барнаул) в степной Кулундинской зоне, отличающейся засушливым климатом и довольно сложными условиями для земледелия. Рассматриваемый район относится к числу высокоразвитых аграрных территорий, где в равной степени представлены растениеводство и животноводство. Мы наблюдали за происходящими здесь процессами в течение последних пяти лет. На это время пришлись основные изменения в условиях предоставления государственной поддержки, заметно вырос интерес местных аграриев к новым способам обработки почвы и, в частности, к беспахотной («нулевой») технологии[5], споры об эффективности и экологичности которой продолжаются до сих пор (Виноградская, Никулин, 2013: 302-324), стали широко внедряться новые культуры и принципы севооборота. Нами было проведено 25 углубленных интервью с местными фермерами, специалистами районной и сельских администраций, руководителями сельскохозяйственных предприятий.

Особенностью района является то, что в нем сосуществуют разные по величине и специализации сельхозпроизводители. Корпоративный сектор образуют шесть сельскохозяйственных предприятий из числа бывших колхозов и совхозов, которые за последнюю четверть века прошли несколько этапов реорганизации и не раз меняли свой юридический статус. На четырех предприятиях в последние годы появились новые инвесторы, инициировавшие серьезную модернизацию и расширение производства. Помимо крупных предприятий в районе в разные годы работали от 60 до 70 фермерских хозяйств, появившихся, как правило, в результате ликвидации крупных предприятий: на месте одного обанкротившегося колхоза или совхоза возникало 5–8 фермерских хозяйств. Производство мясной и молочной продукции в основном сконцентрировано в корпоративном секторе, тогда как большинство фермерских хозяйств специализируются на земледелии.

Стоит отметить специфичность каждого из пяти сельскохозяйственных сезонов, попавших в период наблюдения, с точки зрения погодных условий. За катастрофической засухой 2012 года в следующем году последовали дожди, пришедшиеся на период уборки урожая, что привело к снижению качества зерна и закупочных цен. При заметном росте объемов производства крестьяне вновь недосчитались значительной части своих доходов. Выпавший в сентябре 2014 года снег уничтожил часть посевов, но ситуацию смягчило то, что ряду хозяйств удалось

5. Современная система земледелия, при которой верхний слой почвы не рыхлится, а укрывается специально измельченными остатками растений — мульчей. Она особенно подходит для условий засушливой зоны, поскольку предотвращает водную и ветровую эрозию почвы, а также улучшает сохранность влаги.

Таблица 2. **Распределение фермерских хозяйств по площади обрабатываемых земель**

Группы фермерских хозяйств	2013	2016
Крупные хозяйства — площадь пашни свыше 1500 га		
Количество хозяйств, ед.	12	17
Площадь пашни в среднем на 1 хозяйство, га	3394	3128
Средние хозяйства — площадь пашни от 500 до 1500 га		
Количество хозяйств, ед.	27	21
Площадь пашни в среднем на 1 хозяйство, га	985	881
Мелкие хозяйства — площадь пашни до 500 га		
Количество хозяйств, ед.	24	33
Площадь пашни в среднем на 1 хозяйство, га	226	207

получить компенсации из федерального бюджета. В последнем пятилетнем цикле, как с точки зрения полученных урожаев, так и благоприятной конъюнктуры рынка наиболее удачными оказались 2015 и 2016 годы. В то же время 2017-й вошел в историю как год большого урожая, собранного в тяжелых условиях чрезвычайно влажной осени. Из-за падения рынка зерна (закупочные цены упали в 2 и более раз) — вследствие избытка переходящих запасов и отсутствия зерновых интервенций — часть хозяйств оказалась на грани банкротства.

Фермерский сектор отличается особой «аритмичной пульсацией» — за пять последних лет закрылось 17 и вновь образовалось 21 хозяйство, т. е. за это время фермерский корпус обновился примерно на треть. Часть крупных фермерских хозяйств сменили организационно-правовую форму и стали ООО (общество с ограниченной ответственностью), перенеся в свое название метку о своей фермерской принадлежности (ООО «КФХ такого-то»).

Количественное преобладание фермерских хозяйств отражается в распределении обрабатываемой земли. На начало 2013 года на долю фермеров приходилось 58%. К началу 2017 года доля фермерских хозяйств увеличилась до 62%. В то же время по количеству занятых наблюдается обратная картина — на долю сельхозпредприятий приходится 70% работающих в отрасли, у фермеров, согласно их декларациям, — только 30%. Вместе с тем усиливается неравномерность распределения земли между фермерами в разрезе трех подгрупп — крупных хозяйств, обрабатывающих от 1500 га и больше пашни, средних хозяйств (от 500 до 1500 га) и мелких (до 500 га). Такое деление позволяет отразить специфику хозяйствования на сибирских просторах, отличающихся большими размерами доступных для обработки

Таблица 3. **Финансово-экономические характеристики деятельности фермерских хозяйств (в расчете на 1 хозяйство каждой группы), 2015 год**

Группы хозяйств	Финансовый результат, тыс. руб.	Субсидии и дотации, всего, тыс. руб.	Налоги начислено, тыс. руб.	Налоги уплачено, тыс. руб.	Численность работников, чел.	Среднемесячная зарплата, руб.
Крупные	12 620	2445	869	650	13,2	8948
Средние	1236	577	222	163	2,8	8392
Мелкие	277	100	48	35	0,7	3607

сельскохозяйственных угодий и умеренными показателями урожайности зерновых и других культур, чувствительных к погодным аномалиям. Недостаток земли в средних и особенно в мелких хозяйствах является серьезным ограничением для роста масштабов и прибыльности производства. Эти хозяйства не могут позволить себе закупки техники, удобрений и средств защиты растений, необходимых для применения современных агротехнологий, что в конечном счете закрепляет критическую для финансовых результатов зависимость урожая и экономики хозяйств от ежегодных погодных флуктуаций.

Как видно из таблицы 2, за рассматриваемый период расслоение между тремя группами фермерских хозяйств усилилось: сократилась средняя прослойка, выросло количество крупных и особенно мелких хозяйств. Рост группы крупных землепользователей произошел за счет перехода в нее представителей средней группы. При этом значительно выросла верхняя граница этой группы: если в 2013 году самое крупное фермерское хозяйство обрабатывало порядка 6,5 тыс. га пашни, то к началу 2017 года площадь возделываемой им земли увеличилась почти на 2000 га (до 8,4 тыс. га). Фермеры-новобранцы в основном пополнили группу мелких землепользователей, в том числе среди них оказались несколько хозяйств, выделившихся из более крупных вследствие происходивших «родственных» переделов.

В таблице 3 представлены удельные финансово-экономические показатели за 2015 год в разрезе уже описанных групп, взятые нами из аналитических материалов районной администрации. В выборку ведомственной статистики вошли только те, кто получал в 2015 году государственную поддержку и предоставил в администрацию все запрашиваемые документы. В силу этих причин из списка выпали около 40% мелких хозяйств. Но даже по имеющимся данным можно

сделать вывод о снижающейся эффективности хозяйствования по мере сокращения используемых земельных площадей.

Годовой финансовый результат (прибыль) в расчете на одно крупное фермерское хозяйство в 10 раз превысил показатели средних и в 45 — мелких хозяйств. При этом различия в средней площади пашни в этих группах были не столь существенны и составили 3,6 и 14 раз соответственно. Объемы государственной поддержки, основным компонентом которой являлось так называемое «несвязанное» (погектарное) финансирование, естественным образом ранжировались в зависимости от площади обрабатываемых земель[6]. В расчете на 1 гектар пашни величины субсидий и дотаций по трем группам хозяйств составили 696, 541 и 393 рубля соответственно. Относительно более низкие объемы господдержки у мелких хозяйств указывают на то, что крупные и средние хозяйства чаще участвовали в разных государственных программах (помимо земельных дотаций получали кредиты с субсидируемыми процентными ставками, компенсацию затрат на закупку элитных семян и др.). Важно и то, что отдача от выделяемых государством средств по рассматриваемым хозяйствам заметно дифференцирована. В группе крупных землепользователей в среднем на каждый рубль дотаций в 2015 году было получено 5 руб. прибыли, в группе средних — 2, мелких — 2,8 руб.

Подобные различия можно было бы объяснить эффектом масштаба, но применительно к фермерским хозяйствам этот аргумент требует специальных пояснений. С одной стороны, за более высокими показателями некоторых крупных хозяйств[7] стоят не только более внушительные масштабы производства

6. Впервые земельные выплаты были введены в 2013 году и распределялись поровну между всеми земледельцами района — примерно по 300 руб. на гектар посевных площадей (обработка паров в эти расчеты не входила). В 2014 году при назначении субсидий стали действовать повышающие и понижающие коэффициенты: разброс составил от 120 до 333 руб. на гектар. К числу факторов, увеличивающих выплату на землю, относились наличие животноводства, превышающие средний уровень района показатели урожайности и среднегодовой зарплаты. Также наряду с общей ставкой для всех сельхозкультур были введены повышающие коэффициенты при выращивании сахарной свеклы, картофеля и кормовых культур на орошении. Земельные выплаты не получали хозяйства, которые имели задолженности по налогам и выплатам в пенсионный и другие социальные фонды.
7. Из нашей выборки только половина крупных хозяйств получили в 2015 году весомый финансовый результат — их прибыль варьировалась в пределах от 9,5 до 65 млн руб. У другой половины успехи оказались на порядок ниже — чистый доход составил от 150 тыс. руб. до 3 млн руб. 46% средних и мелких фермеров сумели закончить 2015 год с прибылью до 300 тыс. руб., у половины из них финансовый результат не превысил 100 тыс. руб. в год, что сложно признать нормальным доходом сложившегося бизнеса. Скорее это признаки малодоходной «промысловой» деятельности.

и высокий технологический уровень, но и квалификация, бизнес-интуиция и организаторские способности их руководителей, вполне адаптированных к работе в рыночных условиях. С другой стороны, часть средних и большинство мелких хозяйств, которые порой плохо технически вооружены[8], функционируют в так называемой «серой зоне»: *«Они не показывают всю урожайность, не показывают валовой сбор, продают продукцию перекупщикам без документов, потом наличными деньгами рассчитываются с неоформленными у них работниками»* (из интервью со специалистом районной администрации).

Подобное поведение вполне объяснимо. Сегодня тем, кто работает на земле, сложно строить планы, точно угадывать рыночные тренды и структуру посевов, чтобы создать устойчиво работающий бизнес. Даже внутри одного сельскохозяйственного цикла перепады в закупочных ценах могут составлять от полутора до двух раз, между годами размах «ценовых ножниц» может быть еще сильнее. Фермер должен быть готов к тому, чтобы «придержать» продажи своей продукции и иметь запас ликвидности, дождавшись более выгодных предложений от зернотрейдеров[9]. Это не всегда получается у небольших хозяйств, которым необходимо погасить кредиты, взятые на пополнение оборотных средств, как раз в конце уборки, когда растут объемы продаж и падают цены. При выборе структуры посевов основная масса производителей ориентируется на цены прошлого года, но не всегда эти расчеты оправдываются: *«Один год цена на гречиху была 40 рублей за килограмм, на следующий год ее все насеяли, цена упала до 7 рублей. Пошел подсолнух в цене, насеяли — опять «дикий рынок» все уронил»* (из интервью с руководителем районного комитета сельского хозяйства).

Данные таблицы 3 можно было бы интерпретировать так, что средние и особенно мелкие хозяйства или освоили безлюдные технологии, или же, в точном в соответствии с классическим представлением о фермерском хозяйстве, используют в основном труд членов семьи. В 53% хозяйств, где обрабатывалось до 500 га земли, наемный труд не использовался, в других хозяйствах этой группы число работников не превышало двух человек. В половине крупных хозяйств количество работников колебалось от 1 до 4 человек,

8. *«Часто у такого фермера есть один трактор ДТ-75, который по возрасту старше его самого. И культиватор, который достался ему при выходе из колхоза: он его попросил, ему из металлолома его вытащили, он к нему что-то прилепил и столько лет с ним отработал»* (из интервью со специалистом районной администрации).

9. Из интервью с крупным фермером: *«В начале уборки цена более-менее подходящая. Когда начинается уборка, пошел намолот, цена падает. Предложений много, заготовителям можно покуражиться. Они начинают демпинговать. Мне это неинтересно. Поэтому я весь урожай отгружаю в свой склад на хранение»*.

при этом у этих же хозяйств отмечены минимальные показатели прибыли.

О природе наблюдаемого статистического феномена размышляет руководитель районного комитета сельского хозяйства: *«Тут арифметика такая получается. Всего в сельскохозяйственных организациях имеется 555 работающих и обрабатывается 52 тыс. га пашни. То есть нагрузка на одного работника составляет 94 га. С учетом животноводства все нормально. В фермерских хозяйствах всего 227 работников и обрабатывают они 70,4 тыс. га. На каждого работника приходится 310 га. Какими высокоорганизованными и высокотехнологичными выглядят у нас фермерские хозяйства! Но если учесть, что в семи крупных фермерских хозяйствах, в которых и удобрения применяются, и технологии более-менее соблюдаются, занят 121 работник, то 106 работников числятся в остальных хозяйствах. Получается, что у сильных фермеров, где используется мощная современная техника, нагрузка на 1 человека составляет 226 га, а у тех, у кого старая разбитая техника, нагрузка на 1 работника, согласно цифрам их отчетности, 665 га. Им сразу нужно присваивать звание дважды Героя капиталистического труда! Но так же не может быть?!»*

Статистические данные в данном случае позволяют нам говорить только о том, что за весьма условным понятием «крестьянское (фермерское) хозяйство» скрывается ряд разнообразных явлений, для описания которых недостаточно стандартной официальной статистики. Более того, использование только статистических данных может привести к выводам, плохо согласующимся с реальным положением дел.

Совокупность всех фермерских хозяйств в районе можно представить в виде двухслойного пирога. Верхний слой — это полноценный частный бизнес с хорошо подобранной командой исполнителей, отлаженными агротехнологиями и поддерживающими их бизнес-процессами. Главы хозяйств из верхнего слоя заинтересованы в том, чтобы их деятельность была более или менее открыта, а внешняя отчетность относительно достоверна. Это нужно в первую очередь для того, чтобы иметь возможность пользоваться кредитными ресурсами и разнообразными видами государственной поддержки. Устойчивые урожаи и большие объемы производства позволяют таким хозяйствам занимать лучшие позиции на рынке. Сильный фермер, как правило, осознает зависимость результатов от качества наемных работников и стремится не только материально поощрять их в моменты пиковой сезонной нагрузки, но и закрепить их в хозяйстве, сохраняя их в штате и зимой, когда работы значительно меньше. Чтобы работник не погнался «за длинным рублем» на вахту, фермер обеспечивает ему фронт работы в его личном подсобном хозяйстве — на льготных условиях выделяет

корма и другие ресурсы для выращивания бычков, откорма поросят, производства молочной продукции (Фадеева, 2013: 29-47).

В нижнем слое находятся фермеры, которые не смогли или не захотели построить устойчиво развивающийся и прозрачный бизнес. Они из года в год одним и тем же способом выращивают привычные культуры и в тяжелые времена прикрываются «лукавыми» цифрами статистических налоговых отчетов, а иногда и не выполняют обязательства в отношении неофициально нанятых работников[10]. Но подобная «оптимизация» хозяйственного поведения не добавляет стабильности, а порождает дополнительные риски и зачастую приводит не только к номинальным, но и к реальным банкротствам, вынуждает аутсайдеров покидать сферу сельскохозяйственного производства.

Большая доля неформальных трансакций в фермерском секторе ослабляет и без того скудные возможности развития сельских территорий, так как в этом случае в местные бюджеты не поступают налоги, не создаются рабочие места, недофинансируется социальная сфера: *«Полгода такой фермер работает, полгода — на печи лежит. Людей у него по ведомости нет. Зарплату не начисляет, НДФЛ не отчисляет. Но все хотят жить в хорошем благополучном районе — чтобы были не просто школы, но и музыкальные, и спортивные школы, ФАПы, библиотеки, дома культуры. А вот кто и на какие деньги все это будет содержать — их это не волнует»*. На взгляд главы районного комитета сельского хозяйства, существующие меры поддержки зачастую продлевают агонию мелких хозяйств, которые за счет государства худо-бедно проводят посевную кампанию, но без всяких гарантий конечного результата. По мнению сельского чиновника, без укрупнения землепользователей и технико-технологического обновления зерновых хозяйств, без поддержки региональными и местными администрациями локальных новаций и инициатив устойчивое сельское хозяйство невозможно: *«Все равно будущее — за крупными производителями! Именно они сегодня звучат — и по показателям продуктивности, и по технологиям. Нужно выделять средства тому, у кого действительно есть перспектива развития, у кого хватает интеллекта, образования и стремления. На земле должен работать специалист!»* Извечная дилемма эффективность/право на выживание для всех, кто решился обрабатывать землю (как проявление социальной справедливости), в этой формулировке звучит жестко: если мелкие фермеры хотят сохраниться, им нужно

10. *«Вот я открываю сайт в Интернете, а там такой фермер верхом на слоне где-то сидит среди нашей зимы. Я ему потом говорю: "Ты совесть имей, хоть людей в своей деревне не дразни, которым ты зарплату недоплачиваешь или задерживаешь"»* (из интервью со специалистом районной администрации).

объединяться и работать на земле профессионально, с заметным эффектом: *«Не должно быть упрощенного севооборота, который практикуют некоторые фермеры. Это ведет к снижению потенциальной продуктивности поля и плодородию почв. Не все могут самостоятельно хозяйствовать! Все равно максимум через пять лет в районе произойдет перелом в землепользовании. Такого количества фермеров уже не будет!»*

Фермерские истории

Приведем несколько реальных и в то же время типичных фермерских историй, из которых можно вычленить причины разной степени жизнеспособности хозяйств, факторы их успеха и неудач.

Как правило, траектория развития хозяйства закладывается в самом начале и связана с мотивами, которыми руководствовались будущие фермеры, их квалификацией и опытом работы в сельском хозяйстве, имеющейся технической базой, площадью и качеством (в том числе местоположением) выделенных им на первых порах земель. Дальнейшая «раскрутка» бизнеса определялась способностью фермеров правильно ориентироваться во внешних условиях, изменять при необходимости специализацию хозяйства и структуру использования земли, совершенствовать применяемые технологии. Фермеров можно разделить на тех, кто склонен к инерционному пути с рутинным воспроизводством уже сложившихся агротехнологий и способов хозяйствования; и тех, кого можно назвать «новаторами». Последние озабочены поисками рычагов управления ситуацией, в том числе за счет изменений в организации производства и его технико-технологическом оснащении.

Уходящие натуры

Чтобы разобраться в том, что мешает фермерскому движению, кратко опишем историю двух хозяйств, с главами которых удалось побеседовать в 2013 году. Оба хозяйства образовались почти одновременно (1993 и 1994 год). К моменту нашего знакомства они обрабатывали примерно равные площади земли (400 и 500 гектаров), но к 2017 году прекратили свое существование.

В первом хозяйстве-«старожиле» треть пашни из-за дефицита земли арендовалась в соседнем районе. Севооборот поддерживался только двумя культурами — пшеницей и подсолнечником, что, по мнению фермера, было вполне достаточно с учетом количества и качества его земли. За весь период деятельности глава хозяйства не достиг больших успехов на сельской ниве: *«У нас высокой урожайности и не было никогда, потому что земли, которые нам*

дали, десятки лет были залежными. Мы их долго разрабатывали. Нам специально отвели бросовые земли на границе с сосновым бором». Чтобы как-то исправить ситуацию, в 2012 году хозяйство закупило элитные семена, но жестокая засуха перечеркнула планы — высокий урожай так и остался в прожектах.

Изначально фермер не планировал хозяйствовать автономно. В середине 1990-х годов в кооперации с ним работали еще пять фермерских хозяйств, выделившихся из состава бывшего сельхозпредприятия. Со временем новоиспеченные «кооператоры» перессорились и прекратили деловые и даже личные взаимоотношения, что, по сути, и подорвало перспективы дальнейшего развития. Финансовые возможности малоземельного хозяйства не позволяли обзавестись полной линейкой производительной техники, эффективность применения которой напрямую зависела бы от размера обрабатываемых участков и гипотетически позволяла обеспечивать необходимую для рентабельности производства нагрузку на один трактор или комбайн. Консолидация земли нескольких хозяйств могла бы оптимизировать затраты на технику, однако она же могла привести к плохо разрешаемой проблеме совместного использования ресурсов участниками фермерского пула (в какой очередности использовать общую технику для обработки полей разных хозяйств, как обеспечить ее бережную эксплуатацию и пр.).

Неудачная попытка кооперации, описанная выше, случилась на заре фермерского движения, когда еще была сильна предубежденность к коллективному труду и совместному использованию производственных ресурсов. Это привело к тому, что в локальном сообществе доверие к межфермерскому сотрудничеству было надолго подорвано и желающих попробовать еще раз или же искать другие способы партнерства так и не нашлось. В результате наш фермер в основном был вынужден работать в одиночку, иногда привлекая в сезон наемных работников, в пиковые моменты к нему на помощь приезжал из города сын. На серьезную техническую модернизацию он так и не решился. Брать крупные кредиты на долгий срок фермер опасался. Незначительность имеющейся залоговой базы крайне затрудняла поиски банка, который мог бы профинансировать его хозяйство. Поэтому наш респондент довольствовался в основном «короткими займами» на закупку ГСМ.

Не способствовали успеху и специфические местные условия, в изобилии воспроизводящие классические кейсы для учебников по институциональной экономике. В частности, во время проведения интервью глава хозяйства был сильно озабочен потравами его полей, расположенных невдалеке от деревни. Дело в том, что пасти частный скот в поселении в последние годы оказалось некому, непьющего пастуха владельцам животных найти не удалось, а организовывать своими силами «дежурство» они

отказались. В результате безнадзорные животные отправлялись гулять по фермерским полям. То, что из-за этого фермер терпел немалые убытки, мало кого волновало: «*У меня подсолнечник положили почти весь. Стадо на поле зайдет — и все. Уже два года подряд это продолжается. Сами ездим, собираем этот скот, выгоняем опять в деревню*».

Нерешаемые годами и постепенно усугубляющиеся внутренние экономические и финансовые проблемы вкупе с уже упомянутыми природно-климатическими и рыночными колебаниями закономерно привели к ликвидации данного фермерского хозяйства, просуществовавшего более двадцати лет. На наш взгляд, подошли к концу жизненные силы главного героя. Иссякли его упорство, терпение и желание отдаваться борьбе с обстоятельствами, итог которой, по сути дела, был уже давно предрешен.

В истории второго фермерского хозяйства, которое также можно отнести к группе «исчезнувших», случилось несколько важных поворотных моментов, которые, впрочем, не уберегли его от ликвидации. Как и в первом случае, это хозяйство откололось от местного сельхозпредприятия в компании еще восьми фермеров. Неформальный фермерский кооператив смог просуществовать в первоначальном составе только два года и сократился до двух человек, которые продолжили работать вместе. Один из членов этого тандема, наш респондент, пояснил: «*Сначала объединились девять крестьянских хозяйств. Но потом два года мы отработали и разъединились. Я и мой партнер остались — и с 1996 года так и работаем вдвоем. Начинали мы с 50 гектаров на человека. Сейчас у меня где-то 500 гектаров — всего 1000 гектаров на двоих. Все хозяйство мы ведем вдвоем. Отчеты в налоговую подаем раздельно, а все производство, севообороты — это все общее*».

С середины 1990-х годов фермеры одними из первых в районе занялись закупкой мяса у населения с его последующей переработкой. Это был период стихийного открытия в селах и городах России множества малых предприятий (мельниц, пекарен, колбасных цехов и пр.), спасающих сельских жителей от безденежья за счет самостоятельного выхода на рынки сбыта продовольственных товаров. Последующее ужесточение правил сертификации продуктов «малой переработки» и удорожание связанных с этим процедур, а также действия крупных производителей и сетевых магазинов, предлагающих зачастую менее качественную, но более дешевую продукцию, серьезно подорвали базу для производства «фермерской» (нишевой) продукции: «*В 1995 году у нас в селах люди держали много скота, но не могли продать мясо по хорошей цене. Поэтому мы решили заняться изготовлением колбас — делали вареную, полукопченую колбасу. Получали на нее сертификат, хотя и тогда это было дороговато для нас. В конце 1990-х годов только в Барнауле открыли 80 колбасных цехов, не считая тех, что работали*

по районам. Но сейчас многие из них закрылись». В момент нашей беседы фермеры почти перестали заниматься колбасным производством — они перешли на систему неформальных заказов на изготовление мясной продукции (колбасы, копченое мясо) из давальческого сырья. Хозяйство переориентировалось на «пельменный бизнес», правда, маржа получилась невысокой: *«Вот девочки стряпают пельмени, мы их увозим в магазин. Сдаем их по цене 160 рублей за килограмм. Берут пока. Пельмени из настоящего мяса. Но если я поставлю более высокую цену, например, 260 рублей, я их не смогу продать».*

В 2000-х годах основной доход фермерам стало приносить растениеводство, тем более что за это время их совместная пашня увеличилась в 10 раз. Фермеры вновь проявили себя как новаторы и одними из первых в районе занялись выращиванием масличного льна, добавив эту культуру в свой севооборот наряду с пшеницей («по мелочам» еще сеяли подсолнух и гречку). Это решение носило экономический (рыночный) подтекст — спрос и цены на лен не были подвержены резким колебаниям, поэтому в период резкого падения цен на пшеницу он мог компенсировать «выпадающие» доходы. Сеять лен оказывалось выгодно даже при невысокой его урожайности: «*Потому что на лен цена более-менее стабильная. Когда мы с ним начали работать, его закупали у нас по 6000 рублей за тонну. И он ни разу не упал в цене, а только потихоньку рос и рос. В эту весну лен уже закупали по 19 000 руб. А цена на пшеницу скачет, скачет, скачет — и попробуй угадай! Было два года, когда пшеница в цене более-менее подрастала, тогда мы проигрывали по льну. Потому что у него средняя урожайность в два раза ниже, чем у пшеницы».* Проблем со сбытом сырья фермеры не испытывали, география продаж оказалась обширной: *«Самую большую цену на лен нам давала фирма из Ростовской области. В 2010 году их представители приезжали сюда, когда у них засуха была. Они подняли цену до 14 рублей за килограмм, и вот эта цена осталась. Еще три года вплотную с таджиками работали».*

На идею о выращивании льна в качестве способа придания устойчивости бизнесу фермеров натолкнули встречи на образовательных семинарах и выставках, где они сначала увидели рекламные проспекты фирм, торгующих семенами льна, а потом познакомились с алтайскими учеными, занимающимися усовершенствованием технологий по возделыванию этой культуры. В результате возник фермерско-научный альянс: *«Три года мы с учеными плотно работали. Они приезжали к нам, консультировали, делали анализы почвы и семян на содержание тяжелых металлов. Сейчас я им звоню, когда есть необходимость. Спрашиваю совета».* Нельзя сказать, что фермеры смогли получить максимальный эффект от выращивания льна. Недостаток инвестиционных ресурсов заставил их обойтись «малой кровью»:

вместо закупки специализированной техники они переоборудовали имеющиеся у них жатки и не использовали все возможности для увеличения урожайности.

В 2013 году в «сдвоенном» хозяйстве не было постоянных работников. Механизаторы нанимались на полгода, когда шли полевые работы. У фермеров не было возможности содержать постоянный штат сотрудников. Были риски, что собрать прежних работников в следующий сезон не удастся: они могли уехать на вахту, найти постоянную работу. Частично финансовое положение спасало производство пельменей, особенно в межсезонье. Фермеры ощущали себя заложниками монопольной системы, опутавшей российскую экономику на всех уровнях таким образом, что сельское хозяйство и прежде всего малые производители оказались «слабым звеном» в цепочке «от поля до прилавка: *«Все дорожает, а продукция сельского хозяйства в цене понижается. У нас вся страна монополизирована, одно только сельское хозяйство пытаются в рынок запихнуть. В 2009 году цена на пшеницу упала до 1700 руб. за тонну. Нам всем объясняли, что элеваторы переполнены, зерно девать некуда. У нас тогда в некоторых хозяйствах ячменем топили котельные — это было выгоднее, чем за бешеные деньги покупать уголь».*

В конечном счете изменения, инициируемые руководителями, не спасли альянс хозяйств от банкротства, они так и не смогли создать точки роста, которые бы позволили обеспечить необходимый запас прочности.

К распаду фермерских хозяйств причастны не только внешние факторы. В немалой степени он определяется и естественными, внутренними обстоятельствами. Во многих случаях существенное значение имели возраст и состояние здоровья тех, кто был когда-то в числе первопроходцев и постепенно приближался к завершению трудовой карьеры. Отсутствие амбиций и предпринимательской жилки как индивидуальные черты характера зачастую делают развитие и успех невозможными. Небольшие фермерские хозяйства, которые не сумели раскрутиться за 10–15 лет с момента образования, имеют крайне невысокие шансы удержать свои позиции. Приближение пенсионного возраста и отсутствие наследников, желающих подхватить этот хлопотный бизнес, гасят даже слабые порывы серьезных изменений. Когда эти люди начинали фермерствовать, они не ставили перед собой глобальных задач, им нужно было удовлетворить простые человеческие потребности: построить или отремонтировать дом, обучить детей и по возможности пристроить их в городе, купить автомобиль. Эти личные расходы отодвигали на второй план производственные цели: «*У нас много фермерских хозяйств, где главе около 60 лет. Они имеют от 200 до 400 га земли, комбайн СК-5, в лучшем случае «Ниву», трактор ДТ-75, сеялку ТЗП 3.6, культиватор П3.8. Все это двадцатилетней давности. Такой фермер вряд ли захочет*

брать кредит, обновляться, что-то внедрять — на такой площади и в таком возрасте это просто экономически невыгодно. Себе на хлеб-соль он зарабатывает. Своим наследникам в городе он квартиру купил, себе дом отремонтировал, машинешку приобрел — ему достаточно. Он может в одночасье уйти на пенсию, скажет тем, кто отдал ему землю в аренду: "Ребята, разбирайте землю. Я закрываюсь"».

«Потребительская» ориентация ряда фермерских хозяйств и отсутствие мотивации к серьезным изменениям не означают, разумеется, что наличие склонности к риску и высокие амбиции всегда гарантируют успех. Нередко именно завышенные цели, переоценка собственных возможностей и компетенций становятся главной причиной фермерских неудач. В качестве примера приведем историю одного из некогда успешных фермеров, который захотел стать самым крупным землепользователем в районе. К этому решению его подтолкнули успехи с выращиванием подсолнечника. Будучи опытным агрономом, фермер активно вел экспериментальную работу, создавал собственные гибриды и достиг неплохой урожайности. Когда на банковском счете появились свободные средства, он задумал удвоить площадь пашни, закупил технику, влез в долги. За один год его земельный фонд увеличился с 2000 до 4500 га, в основном за счет аренды земли. Чтобы заинтересовать арендодателей, он пообещал им в качестве платы за землю по 30 ц зерна при обычных для района 10–20 ц за одну земельную долю (10 га). Таким образом, он смог выиграть конкуренцию за землю с другими производителями.

Но быстрого результата не получилось: фермер не смог наладить эффективное производство на всех полученных в аренду земельных участках, перестал вовремя гасить свои долги перед банком. Ему пришлось распродать технику и в конце концов ради сохранения бизнеса создать еще одно «параллельное» предприятие, в которое он вывел часть своих активов. Непогашенные долги остались на прежнем хозяйстве. Он также не смог выполнить своих обязательств перед владельцами земли (дольщиками) — и не только не увеличил, как обещал, арендные платежи, но и перестал их выплачивать совсем, объясняя ситуацию сложным финансовым положением. Чтобы вырваться из банковской кабалы и начать обработку всех земель, фермер, по сути, шантажом вынудил своих арендаторов стать его кредиторами: *«Он предложил дольщикам занять ему деньги под 3% в месяц. То есть внутри деревни создал такой «МММ». И люди согласились».* А когда на собрании новоявленные кредиторы начали требовать свои деньги обратно, пригрозив забрать землю, фермер пошел в контратаку: *«Землю заберете, совсем денег не получите! Я вам откуда их возьму?!»* Итог оказался печальным — оба (старое и новое) хозяйства были в конце концов обанкрочены, фермер остался ни с чем, обремененный долгами и с подорванным здоровьем.

Крупные тоже плачут

Практическое осуществление поддерживаемой большинством наших собеседников идеи укрупнения фермерских хозяйств при всей ее привлекательности не гарантирует успеха. Управлять крупным хозяйством намного сложнее, нагрузка на руководителя и степень его ответственности также возрастает, многократно повышается цена неверного решения. В данном случае на кону не только успешность бизнеса и его хозяина, но и благополучие наемных работников, возможности пополнения сельских бюджетов и выполнения социальных обязательств предпринимателей перед местным сообществом. Среди наших респондентов оказались главы действующих фермерских хозяйств, отнесенных нами к числу «крупных» и имеющих явные признаки экономической неустойчивости. Приведем две характерные истории.

В первом случае речь идет о двух хозяйствах, которые номинально возглавляют отец и сын, но управляются они из одного «центра» и работают сообща. На эти хозяйства приходится свыше 2000 гектаров земли. Кроме того, в хозяйстве сына развивается мясное животноводство (откорм бычков на мясо). Интервью с отцом-фермером и реальным руководителем этих двух хозяйств было записано нами в преддверии чрезвычайно сложной уборки в 2017 году. Оно передает эмоции человека-труженика, который не может вырваться из тупика, в который он попал в силу неблагоприятно сложившихся обстоятельств. По оценкам респондента, крайне плохо в сельском хозяйстве обстоят дела практически со всем: нельзя найти достойных работников; пресловутый диспаритет между ценами на сельскохозяйственную продукцию и ценами на солярку и технику все больше обесценивает крестьянский труд; заготовители стараются снизить закупочные цены под любым предлогом. Естественным является вопрос: насколько перечисленные выше и далеко не новые проблемы, которые, несомненно, являются общими не только для производителей района, но и отрасли в целом, являются критическим и для данного хозяйства?

Кадровый голод сковывает развитие хозяйства и не позволяет фермеру, несмотря на пенсионный возраст и пошатнувшееся здоровье, отказаться от личного участия в «битве за урожай». Наравне с сыновьями и двумя работниками он, когда надо, садится «за баранку или штурвал», берется за срочный ремонт техники: *«Люди разучились работать, поэтому нагрузку на себя никак не снизить. Подготовки кадров нет, выпускника ПТУ еще пять лет надо учить работать. Да и работать некому! В прошлом году младший сын пас стадо, когда надо было молотить. Пастухов нет, потому что все кругом алкоголики. Не доверишь им скот. Так и комбайн я доверить не могу, ведь новый стоит три с лишним миллиона рублей. Кого попало за руль не посадишь — он через два дня его бросит и уйдет».*

Доходы хозяйства не успевают за ростом цен на технику, техника уже дважды или трижды выработала свой ресурс, а заменить ее не получается: *«Комбайнам по 30 лет. Когда брали трактор МТЗ-82, он стоил 600 тыс. руб., а сейчас уже 1 млн 200 тыс. руб.»*. Хозяйству элементарно не хватает средств, чтобы вовремя обработать посевы, не допустить болезней растений, собрать и сохранить выращенный урожай: *«В прошлом году на поля напала ржавчина. Нынче обработал, но поздно. Финансов нет, под будущий урожай нанял фирму для обработки, но надо было на две недели раньше это сделать»*. Но даже собранную с таким трудом продукцию нужно еще суметь с выгодой продать, а это даже для хозяйства таких размеров оказывается непросто: *«Напрямую на элеватор зерно не сдашь, ведь для этого нужны большие объемы. Объемы нужно собирать, договор заранее заключать. Но здесь же рискованная зона земледелия. Мы договор заключим — а вдруг снег или дождь помешают уборке, и мы нужных объемов не наберем?! Кто тогда неустойку будет платить? Сейчас за пшеничку дают цену 7,50 руб. за килограмм. А пока довезешь ее до пункта приемки, килограмм будет стоить 6 руб. А там еще и скидку на цену сделают — то натуры нет, то стекловидности нет»*.

Как ни парадоксально, выход из этого «заколдованного круга» фермер, идеальный образ которого четверть века назад отождествлялся со свободным трудом в свободной экономике, видит в возвращении, по сути, к плановой системе — государственному заказу с фиксированными ценами: *«Нам нужен госзаказ — план по культурам в распределении по хозяйствам, твердая цена на нашу продукцию и соответственная цена на горючку. Предоплату дайте 30% — и не лезьте к нам больше!»* Подобный рецепт в последние годы нам много раз приходилось слышать от алтайских (и не только алтайских) аграриев.

Вторая история связана с другим, еще более крупным хозяйством, в распоряжении которого находилось до 3,5 тыс. га земли, притом что образовано оно было не так давно (меньше десяти лет назад). В ходе интервью с главой КФХ, записанного в 2015 году, выяснилось, что хозяйство возникло под патронажем местной администрации в процессе банкротства крупного сельскохозяйственного кооператива (СПК), ставшего правопреемником бывшего колхоза. Чтобы предотвратить рост площади заброшенных земель, ухудшающий показатели районной статистики, местные власти сначала пытались подобрать крупного инвестора, который бы выкупил имущество предприятия и восстановил производство. Не достигнув в этом успеха, местная администрация нашла альтернативу — бывший водитель выразил желание взяться за организацию на месте экс-колхоза фермерского хозяйства. Затем при содействии администрации техника СПК была продана будущему фермеру по заниженной цене, а также

проведена разъяснительная работа с владельцами земли, чтобы убедить их отдать земли в аренду именно во вновь создаваемое КФХ.

Мы беседовали с этим фермером прямо на поле, где он следил за тем, как идет уборка. Он сообщил, что в данный момент у него занято 13 механизаторов, которых сразу после завершения полевых работ он намерен «передать» районной службе занятости, чтобы «получить» их обратно весной. Суть подобной практики достаточно проста: фермер сознательно заключал срочный трудовой договор с работниками на срок, требуемый для назначения пособия по безработице (чуть больше, чем полгода). По завершении этого срока он выдавал им справки о выплаченной заработной плате. Как правило, цифры дохода, которые указывались в этих справках, были выше, чем реальные выплаты, чтобы работники, на время перешедшие в статус безработных, могли получать максимальное пособие (в сельской местности оно достигало уровня «медианной» заработной платы). Эти уловки, по мнению фермера, были вполне оправданны — с одной стороны, он снимал с себя расходы на содержание людей в зимнее время, когда работы нет, и создавал гарантии их возврата к себе в хозяйство в следующем сезоне. С другой стороны, он считал, что помогает местной службе занятости набрать необходимый «штат» безработных, чтобы подтвердить ее социальную и экономическую значимость (функциональность).

Нельзя сказать, что подобные «игры с государством» обходятся без последствий. Как сказала в интервью руководитель районного центра занятости, она хорошо осведомлена о фактах подобного обмана и всегда может пригрозить фермерам-работодателям запросом в пенсионный фонд о сделанных ими отчислениях за уволенных работников, чтобы сравнить показатели начисленных заработных плат. В некоторых случаях, чтобы избежать ненужных разбирательств, фермеры соглашались с предложениями сотрудников центров взять на себя организацию и софинансирование общественных работ, чтобы таким образом помочь центрам выполнить план и по этому направлению тоже. В относительно замкнутом и не слишком мобильном сельском сообществе, в котором неформальные практики, действующие буквально «на грани фола», при крайне нестабильных внутренних и внешних условиях дополняют формальные институции, вряд ли возможно обойтись без подобных взаимных услуг.

В организации производства данный фермер придерживался умеренной или даже консервативной политики. Он не спешил что-то менять в способах хозяйствования, обходился привычным севооборотом и классической технологией. В 2014 году он попробовал поработать с подсолнечником, закупил семена, посеял, но не успел убрать урожай из-за внезапно выпавшего снега. Эта неудача на время отбила дальнейшее желание экспериментировать. Крайне скептически он высказался по поводу «нулевой»

технологии, провоцирующей, по его мнению, экологические проблемы из-за обработки земли «химией» (средствами защиты растений), негативно влияющей на здоровье людей. Весьма определенно он оценивал риски банковского кредитования. Его кредо — по максимуму обходиться своими силами, так как «не знаешь, что будет завтра». Поэтому на вроде бы выгодное предложение приобрести в рамках специальной программы трактор К-700 с 40% государственной компенсацией затрат на его покупку, он ответил отказом, так как даже в этом случае ему пришлось бы залезать в долги[11].

В 2014 году помимо неудач с подсолнечником проблемы возникли из-за излишней влажности собранной пшеницы. Согласно норме, сухое зерно имеет влажность до 14%. Заготовители принимали некондиционное зерно с большим дисконтом: каждый дополнительный процент влажности снижал расценки на 3%, что в конечном счете опустило закупочную цену сдаваемой фермером продукции на 30%. Но это не заставило его задуматься о приобретении собственной сушилки или сушилки «на паях» в кооперации с другими хозяйствами. Аргументация — подобные бедствия случаются раз в десять лет, поэтому эти затраты не окупятся. Но «скупой платит дважды»: обильные дожди стали все чаще сопровождать уборочные работы, и подобная «рачительность» обернулась новыми потерями.

Бремя первых: эффекты продуманных экспериментов

Коллективный фермерский портрет района остался бы незавершенным без рассказа о тех, кого можно считать лидерами фермерского движения. Выделить составляющие успеха попробуем, как и прежде, через описание двух историй, отражающих характерные черты сильных фермерских хозяйств.

Первая история в рамках этого кейса вновь семейная: фермерское хозяйство организовал отец, затем его дело продолжил сын. Мы записали интервью с ними в 2013 году. Рождение хозяйства связано с памятной историей. В 1990 году бывший директор совхоза и заслуженный агроном РСФСР на волне разговоров о возрождении фермерства и обсуждений соответствующего закона решил взять в обработку 40 гектаров, но столкнулся с непреодолимым сопротивлением местных партийных и административных органов,

11. О том, что при отсутствии страхования посевов кредит может усугубить финансовое положение любого хозяйства, говорит председатель районного комитета сельского хозяйства: *«У нас фермер купил комбайн, кредит взял и думает, что за 5 лет за него рассчитается. А тут — бабах! — засуха или все ушло под снег, а кредит остался — и проценты крутятся. Вот в чем у нас главная проблема»*.

которые не спешили «разбазаривать» государственную землю, так как не были уверены в том, что новый курс на деколлективизацию — это надолго, и отказали в земле даже такому уважаемому человеку. В ответ будущий фермер отбил телеграмму на имя генерального секретаря ЦК КПСС М.С. Горбачева и Председателя Верховного Совета СССР А.И. Лукьянова. Последующая за этим директива из Москвы моментально разрешила ситуацию: *«Мне выделили землю, которую я просил. Недалеко от деревни. Сейчас это уже не наша земля, когда мы расширялись, происходила трансформация земельных участков»*. В настоящее время в хозяйстве обрабатывается порядка 5000 га.

Как шутит отец-основатель хозяйства, *«я решил сразу разбогатеть на 40 гектарах»*. При этом он акцентирует внимание на том, что без опоры на свой человеческий капитал и постоянный профессиональный рост ничего бы не получилось. Заслуженный агроном не стеснялся все время учиться, еще с советских времен он не пропускал ни одной из проходящих в районе и в крае агрономических конференций, всегда интересовался новыми технологиями: «*Инновации в нашем хозяйстве начались с чего? Я агрономический факультет закончил в 1959 году. И с тех лет я пережил и перепробовал все системы земледелия, начиная от Василия Робертовича Вильямса, основоположника травопольной системы*[12]*, и кончая «нулевой» технологией, о которой узнал на семидесятом году своей жизни в основном из литературы, журналов, газет»*. Отказываться от глубокой обработки почвы и переходить к no-till отец и сын, который с годами все больше брал на себя бразды правления, начали в середине 2000-х годов, первыми в районе решившись на подобный весьма рискованный эксперимент. Вспоминает отец: *«Восемь лет назад я был на семинаре в соседнем районе и сказал, что мы начали это делать. Мне сразу возразили: "Тебе жизни не хватит, чтобы это воплотить". Эту технологию по-всякому воспринимают, часто отрицательно. Но у нас, по-моему, что-то получилось. Все эти годы мы уже живем без паров. Раньше без них не обходились, так как земля, которая нам досталась, требовала восстановления. У меня был или «мальцевский» трехпольный, или канадский трехпольный севооборот: пар и два зерновых поля»*. По оценке фермера, не стоит рассчитывать на то, что этот технологический переход снизит затраты на производство, но со временем эффект будет заметен: земли очистятся от сорняков, улучшится состав почвы, засуха не будет наносить большого урона: *«Почему-то принято думать, что это дешевое мероприятие. Это не так. Особенно велики затраты в первые годы, потому что много надо использовать химии. Все годы урожайность у нас стабильная,*

12. О попытках внедрения в Сибири травопольной системы земледелия см.: (Ильиных, 2016: 93-121).

прошлогоднюю засуху (2012 год) пережили нормально. У нас меньше всех сейчас сорняков. Сын обработал посевы от всяких болезней и вредителей, на нашем горохе стало больше клубеньковых бактерий»[13]. Отказ от паров, составлявших на разных участках от 30 до 50% земель, участвующих в севообороте, практически удвоил объемы производства. Но, как признается фермер-сын, *«работать по-новому стало сложнее — все нужно делать точно, с химией много работать приходится. По простой (классической) технологии особо не ошибешься: паши, борони да сей. Тут срок упустил — дозу препаратов нужно увеличивать, больше денег тратить. Но так веселей!»* Инновационная культура, которая, несомненно, присуща руководителям хозяйства, подпитывается их особым любопытством, увлеченностью и стремлением фермеров-новаторов к движению вперед.

По словам отца, чтобы новая («нулевая») технология смогла в полной мере продемонстрировать свои преимущества, нужен нетрадиционный подход. *«Почвенная подстилка на поле должна быть как в лесу. Но в нашей зоне, чтобы создать такую поверхность, не хватает растительных остатков из тех культур, которые мы культивируем. Значит, этого нужно добиваться»*. Также не обойтись без новаций в системе севооборота: *«Зерно по зерну мы уже не сеем. Сеем по гороху, который у нас вроде вместо паров»*[14]. На момент опроса в хозяйстве выращивали пшеницу, гречиху, горох, подсолнечник, лен, рапс, ячмень. Помимо агротехнических нормативов к подобному разнообразию культур фермеров подтолкнули перепады цен на пшеницу, которые стимулировали поиск альтернативных культур, на которые был бы устойчивый спрос на рынке. Делая ставку на диверсификацию посевов, фермеры стали мыслить в терминах «перекрестного

13. *Клубеньковые бактерии* — группа бактерий, способных связывать неорганический атмосферный азот, продуцируя органические азотсодержащие вещества.

14. Как правило, каждый земледелец-экспериментатор имеет собственную объяснительную концепцию механизма действия новой технологии. В следующей цитате главы одного из новаторских хозяйств принципы планирования посевов с учетом требований технологии no-till увязываются с рыночными (конъюнктурными) соображениями: *«Для меня важна смена корневых систем, а не севооборот в привычном понимании. Я себе нашел такое объяснение. Сначала идет пшеница — здесь мочковатая корневая система, представленная в основном придаточными корнями, у которой не выделяется главный корень. После пшеницы мы сеем культуру со стержневой корневой системой. Какую? Ту, на которую в экономике хороший спрос. Если была пшеница, то после нее будет лен или гречиха, а затем вика. Или после льна будет пшеница. Главное, что благодаря no-till производитель становится менее зависимым от засухи. Технология помогает сохранять зимний запас влаги. Плюс идет борьба с ветровой и дождевой эрозией из-за накапливания пожнивных остатков»*.

субсидирования». Сначала интуитивно, а потом и осознанно они начали работать с набором культур, которые в сумме приносили бы положительный финансовый результат. За счет приносящей прибыль продукции поддерживалось необходимое, но нерентабельное по разным причинам производство.

КФХ постоянно трансформировалось. Из года в год оно прирастало новыми землями, агрономические новации обеспечивали дополнительный доход, который направлялся на техническое перевооружение. Рост доходов позволил хозяйству получить доступ к банковским кредитам, что, в свою очередь, дало возможность оперативно принимать дорогостоящие решения. Так, когда в августе 2013 года из-за дождей стало ясно, что без сушилки хозяйству не обойтись, фермер-сын тут же заказал нужное оборудование в Италии с расчетом, что сможет его получить в течение двух недель.

Сын, имеющий инженерное образование, обучался земледельческому искусству исключительно на практике и со временем, по оценке отца, превзошел его по объему знаний: *«В основном он около меня натаскался. Он уже больше меня знает, потому что в Интернете постоянно что-то смотрит, ищет. Он знает всех вредителей, все болезни растений и способы борьбы с ними. В технике он вообще здорово соображает!»* После того как в начале 2010-х годов отец перенес сложную операцию, принятие текущих и стратегических решений по ведению хозяйства окончательно перешло к сыну. Фермер-отец в свое время был сильно обеспокоен по поводу предстоящей передачи дел, но в итоге успокоился: *«Мне будет неприятно, если станут говорить: “При отце были урожаи, хозяйство было крепким, а стал хозяином сын и все развалилось”. Я буду счастлив, если скажут: “При молодом руководителе стало намного лучше”. Мне нравится, как работает сын, я в нем уверен»*.

Чтобы иметь гарантию, что их не вытеснят с «насиженного места» более сильные конкуренты, отец, а затем и сын стали последовательно выкупать обрабатываемую в их хозяйстве землю. На момент интервью семье принадлежала половина сельхозугодий. Изначально фермеры полагали, что достаточно аккуратно исполнять свои обязательства в отношении арендодателей (земельных дольщиков) и платить им не ниже других. У них не было долгосрочных планов по выкупу земли в собственность. Но затем к ним все чаще и чаще с просьбой купить землю стали обращаться их дольщики в преклонном возрасте, которые уже не держали скотину и другую живность на своем подворье и не нуждались в кормах и прочих арендных выплатах. Также продавали земли те, кто уезжал из села. Осознание необходимости перехода от спонтанных к целенаправленным сделкам с землей к отцу и сыну пришло в тот момент, когда районная администрация не перезаключила с ними арендный договор на землю из фонда

перераспределения и отдала участки, в которые уже были вложены немалые средства, крупному животноводческому предприятию. Говорит фермер-отец: *«У сына в хозяйстве собственной земли уже больше 2000 га. Установка такая: сделать так, чтобы наши дольщики от нас никуда не ушли, а если землю захотят продавать, то мы должны обязательно ее купить, независимо от того, есть свободные деньги или нет. Сын соглашается, что это важнее, чем покупка очередного комбайна. Земля должна быть у крестьянина своя».*

В отличие от большинства исследуемых случаев, ситуация с кадрами в данном хозяйстве, как и в других хозяйствах-лидерах, не только не оценивается как катастрофическая, а скорее выглядит более-менее гармоничной: трудовой коллектив укомплектован, квалификация и дисциплина сотрудников работодателя в основном устраивает. Это можно списать на более высокий уровень заработных плат и комфортные условия труда как следствие более высокой производительности, эргономических и гигиенических стандартов современной техники, но в немалой степени это результат невидимой политики team building.

К моменту знакомства с данным хозяйством количество наемных работников в нем достигло 26 человек, в основном это были механизаторы. При переходе к «нулевой технологии», когда была закуплена высокопроизводительная техника, рассчитанная на прямой посев, стало понятно, что столько людей в хозяйстве не нужно. Но расставаться с «лишними» работниками фермер-сын не спешил: «*Я бы и хотел сократить людей, но неудобно. Они со мной уже столько лет работают. За эти годы я только одного человека уволил. Мне и обучать новому своих работников долго не пришлось. Они все умные. Сделают все, что скажешь».* Отец полностью поддержал сына в этом «нерациональном» решении, большой жизненный опыт научил его, что «людьми нельзя разбрасываться»: «*У сына хорошие молодые работники, у него база нормальная. Многих из них я еще нанимал».*

Если в предыдущей истории едва ли не главным фактором успеха семейного бизнеса стали профессиональные (агрономические) компетенции основателя и идейного вдохновителя хозяйства, то на следующем примере можно увидеть, что не только специалисты, но и дилетанты могут добиваться впечатляющих результатов. В центре внимания — бывший ветеринар и переработчик, который в начале 1990-х годов занялся закупками скота у населения и производством натуральных мясопродуктов. Когда сырья стало не хватать, он организовал собственную свиноферму и производство кормов: *«Здесь колхоз развалился, я купил двор, реконструкцию сделал. Чтобы кормить 600 голов свиней, мы взяли 400 гектаров земли».* Из-за привычки полностью погружаться в производственный процесс, человек, никогда прежде не имевший дело с растениеводством, вдруг обнаружил, что это

«крайне увлекательное занятие». Со временем он ликвидировал ферму, отказался от идеи развития мясного животноводства, серьезно сократил переработку и сконцентрировался на земледелии. Если в лучшие годы у него на производстве было занято порядка 30 человек, то после перепрофилирования штат постоянных сотрудников сократился сначала до 4 человек (водители, возившие скот, переквалифицировались в механизаторы), а потом, когда земельный массив превысил 1700 гектаров, увеличился до 8 человек. Интервью с этим фермером были записаны нами в 2013 и в 2015 годах.

Кардинальная смена специализации хозяйства произошла не на пустом месте. Идея заняться не просто выращиванием зерна и других культур, а организовать экспериментальное («сознательное», как говорит сам респондент) хозяйство была навеяна несколькими его поездками сначала на региональные и общероссийские выставки и конференции, а затем в Аргентину в 2012 году в составе районной делегации. Здесь сибиряки не просто воочию увидели, как работает no-till, но и оценили систему фермерской организации сельского хозяйства, базирующуюся на специализированном консалтинге, разделении рисков, сбалансированном ценообразовании: «*У аргентинского фермера может не быть своей техники. Есть частные МТС. На поле пригоняют трактор, сеялку, другое оборудование, обязательно присутствует представитель фирмы. Агроном отдельно нанимается. Он не просто консультирует, а отвечает за результат. Когда мы приехали на поле, там только убрали ячмень, стерня стоит — и сразу начинается посев. Ходит агроном с линеечкой: все промерил, посмотрел, раскопал, на какую глубину семена легли, — и дает добро. Есть службы, которые дают полный комплекс рекомендаций по посевам, сортам, обработке, протравке, ведь сегодня столько всего есть на рынке, что сложно с ходу разобраться. Другие структуры оказывают помощь в реализации. Государство вообще фермерам не помогает, просто там нет нашего диспаритета цен*».

Респондент не рассчитывает на то, что в ближайшем времени подобная организация аграрного бизнеса станет возможной в России. Он прекрасно отдает себе отчет в том, что сравнивать условия хозяйствования на сибирских и южноамериканских землях в силу природно-климатических различий и ряда других неустранимых факторов бессмысленно. Но стремиться к «лучшему из возможного» ему это не мешает. За последние пять лет он серьезно модернизировал свое хозяйство, стал настоящим агрономом-экспериментатором, дисциплинировал поставщиков, обучился правилам профессиональной работы на любом рынке: «*Я год или два без кредитов пожил. Но после поездки в Аргентину почувствовал, что надо перевооружиться полностью. В 2013 году взял семимиллионный кредит, потом еще деньги занимал*

в банке. Мы за два года купили две сеялки, самоходную жатку, бункер-накопитель. Перед уборочной прошлого года приобрели новый комбайн и сушилку запустили, думаю еще один комбайн купить. Теперь весь урожай можем хранить у себя. Я дилерам говорю: "У вас посевной комплекс стоит 5 млн руб., а вдруг он меня не устроит, что мне с ним дальше делать? Берите на себя какой-то риск — давайте мы сначала возьмем комплекс в аренду, а затем, если нам понравится, мы его выкупим". Но так предлагает делать, я слышал, только Amazone[15]*. Надо искать, надо торговаться и кооперироваться с другими фермерами, чтобы снижать цены на семена, средства защиты, удобрения».* При поддержке опытного агронома фермер стал производить опыты на разных участках. Использовал разные сеялки, в том числе заимствованные у других фермеров, закладывал семена на разную глубину, анализировал нормы расхода семян: *«Мы работали раньше советской техникой. Никто лучше ничего не видел. Когда были в Аргентине, я увидел, как у них работает сеялка, мне понравилось. Я изучил ее и в поле, и на заводе, а когда вернулся домой, купил себе. Знаете, что дает разница в посевах. Вот у меня поле — шестое в севообороте. Казалось бы, оно тощее, хреновое. Но мы засеяли 180 гектаров нашими российскими сеялками, а 20 гектаров — буржуйской сеялкой. И получили существенную разницу в урожайности: 10 и 25 ц/га. Семена одни и те же. Норма высева аргентинской сеялкой составила 140–150 кг на гектар, российской — 180».* Научный подход он стал использовать на всех этапах выращивания растений, что сразу же привело к удорожанию всего процесса: *«Мы по полной программе работаем гербицидами, пестицидами, фунгицидами, чтобы бороться с заболеваниями растений. Это очень дорого, но очень важно для получения хорошего урожая. На меня соседи смотрят и говорят: "Конечно, он все это вносит, использует, потому что у него деньги есть". Но я деньги трачу для того, чтобы у меня эти деньги были».*

Фермер признает, что без слаженной и профессиональной команды исполнителей он бы не решился на столь масштабные перемены: *«Если бы не мои работники, я бы даже не стал вкладываться. Коллектив у меня очень хороший. Вместе с механизаторами всегда обсуждаем последовательность работ, логистику, порядок выполнения той или иной операции. Обязательно собираемся после окончания посевной. Каждый свою идею высказывает, как сделать что-то лучше. Потому что я могу ошибаться. Зимой технику готовим. Что-то переделываем, чтобы было удобно. Даже иногда и отдохнуть надо, а некогда. Вроде бы техника новая, но ее нужно основательно посмотреть, подделать».*

15. Германская компания, занимающаяся разработкой, производством и продажами инновационной сельскохозяйственной техники.

Даже при непродолжительном общении с этим человеком заметны его основательность, особая педантичность и высокая требовательность к себе и окружающим: *«Не нужно брать земли много, если не будешь ее обрабатывать в самом лучшем виде. Мне интересно знать, сколько в наших землях гумуса, азота, фосфора, калия. Я приглашаю специалистов для анализа почвы, у нас есть книжка земель. Это моя личная инициатива, все проводим за собственные деньги. Такой анализ надо делать каждый год, а не раз в десять лет. Меня сейчас больше всего интересуют вопросы правильной подкормки растений. Это все нужно делать в контексте состава почв»*. По сути, речь идет о приближении к элементам точного земледелия — комплексной информационной системе сельскохозяйственного менеджмента, — но на базе локального знания, прочувствованного до «кончиков пальцев». В хозяйстве получена высокая продуктивность при выращивании пшеницы, в том числе твердых сортов, льна, гречихи. В 2016 году начался эксперимент по возделыванию новой для этих мест культуры — сои. Был приглашен профессор-селекционер из Омска, который привез несколько сортов и совместно с фермером занялся адаптацией и расширением производства перспективной для рынка и новой для района культуры.

Наши наблюдения показывают, что сильные фермеры, в отличие от своих не столь успешных коллег, больше открыты в общении друг с другом, не боятся давать советы и делиться знаниями. Они не зациклены на «секретах бизнеса» и «коммерческих тайнах». Это оправданно, так как все из них время от времени оказываются в роли обучающихся, ведь рынок генерирует множество привлекательных предложений, разобраться в которых проще и быстрее в коллективе единомышленников: *«У нас есть фирма, которая продает биологические удобрения. Менеджер этой фирмы два раза в год собирает всех, кто активно использует эти добавки. Как правило, приезжают по шесть-десять человек из нескольких районов. Мы не только учимся, но и просто общаемся. Я постоянно нахожусь в контакте с руководителями предприятий и фермерами, которые что-то внедряют у себя. И это ни с какой учебой не сравнится»*.

Из спонтанно возникшего «клуба по интересам» постепенно выкристаллизовалась неформальная «школа фермерского искусства», в которой «директорствует» председатель районного комитета сельского хозяйства. Как агроном по образованию он постоянно мониторит положение дел в хозяйствах района, дает полезные советы и помогает решать проблемы. Его профессионализм и авторитет признаются всеми фермерами в районе. За те пять лет, в течение которых мы регулярно бывали в районе, он смог сплотить вокруг себя почти два десятка фермеров, которые, по его словам, «заразились экспериментами» и не бегут от контактов. «По графику» фермеры стали выезжать друг к другу в поля, обсуждать

агротехнические нюансы, обмениваться опытом, подключая к своим поискам ученых. Эта координация не входит в круг обязанностей районного чиновника, но он считает, что именно в этом «низовом» способе распространения знаний и взаимного консультирования, который возник как альтернатива бизнес-консалтингу, и должна состоять главная миссия возглавляемой им структуры: *«Я бы очень хотел, чтобы запас прочности сложившегося фермерского ядра сохранился. Человек не должен жить старым запасом знаний, мне важно поддерживать стремление фермеров к новым направлениям, стимулировать их к самосовершенствованию».*

* * *

Анализ материалов, полученных нами в рамках «кулундинского кейса», конечно, не позволяет судить о насущных проблемах, ближайших и отдаленных перспективах «фермерского проекта» в целом. Вместе с тем он приводит к выводам, значение которых, по нашему мнению, выходит за пределы исследованного нами района.

Все фермерские истории — будь то истории успеха или неудач — очень индивидуальны. Фермерское ремесло, продуктивность которого тесно связана с уникальными особенностями возделываемой земли, не допускает тиражирования. Оно тесно связано с локальным знанием и решениями, которые должен принимать человек, постоянно работающий на земле. В течение длительного времени он может отслеживать не всегда очевидные и сильно разделенные во времени результаты применения тех или иных агротехнических приемов. Это обстоятельство, с одной стороны, определяет живучесть мелких и средних фермерских хозяйств, а с другой — ограничивает возможности быстрого масштабирования передового опыта. Успешные фермеры, в отличие от наемных, пусть и хорошо подготовленных для управления рутинными бизнес-процессами менеджеров, — «штучный» товар. Их количество по определению ограничено.

Помимо индивидуальных усилий и компетенций отдельных более или менее удачливых представителей формирующегося фермерского сословия крайне важна аграрная политика, проводимая представителями власти на всех уровнях. В нашем районе по счастливому стечению обстоятельств нашелся человек (чиновник), ставший медиатором в процессе обмена знаниями между местными фермерами. К сожалению, этого недостаточно. Кооперация в области поиска и распространения передового опыта должна быть дополнена производственной и сбытовой кооперацией, которая, как полагал А.В. Чаянов, является необходимым элементом, позволяющим ассоциированным фермерам конкурировать с крупными капиталистическими хозяйствами.

В заключение уместно еще раз вернуться к чаяновскому пониманию мотивации крестьянского хозяйства как своеобразной сдельщины, где работник сам определяет время и напряжение своей работы. Рассмотренные нами фермерские истории показывают, что семейно-потребительская ориентация не дает возможностей для долгосрочного развития и превращает работу главы хозяйства и членов его семьи в непрерывную борьбу с обстоятельствами. В то же время у наиболее успешных фермеров преобладает предпринимательская, созидательная и отчасти творческая мотивация. Их хозяйства со временем становятся, по сути дела, небольшими капиталистическими предприятиями, использующими в сезон десятки наемных работников. Семейное хозяйство, таким образом, трансформируется в семейный бизнес, в котором наследуются не только материальные, но и нематериальные активы — прежде всего в виде уникального накопленного локального знания, обладание которым в конечном счете и обеспечивает устойчивость и потенциал развития.

Библиография

Барсукова С.Ю. (2016). Приоритетный национальный проект «Развитие АПК» (2006–2007 гг.): задачи, инструменты, итоги // Реформы в России в 2000-е годы: от законодательства к практикам: коллект. монография. М.: Изд. дом Высшей школы экономики.

Виноградская О.Я., Никулин А.М. (2013). Инновационные стратегии двух кулундинских фермеров: между государством, рынком и засухой // Крестьяноведение: Теория. История. Современность. Ученые записки. 2013. Вып. 8. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС.

Ильиных В.А. (2016). Звезда и смерть сибирского травополья // Крестьяноведение. Т. 1. № 1.

Калугина З.И. (2015). Рыночная трансформация аграрного сектора России: Социологический дискурс. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН.

Основные итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 года по Российской Федерации. (2008a). Федеральная служба гос. статистики. М.: ИИЦ «Статистика России». Книга 1.

Основные итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 года по субъектам Российской Федерации. (2008b). Федеральная служба гос. статистики. М.: ИИЦ «Статистика России». Книга 2.

Предварительные итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2016 года по субъектам Российской Федерации. (2017). Федеральная служба гос. статистики. М.: ИИЦ «Статистика России». Том 2.

Узун В.Я., Шагайда Н.И. (2015). Аграрная реформа в постсоветской России: механизмы и результаты. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС.

Фадеева О.П. (2013). Сибирское село: земля и труд в локальных контекстах // ЭКО. № 5. С. 29–47.

Фадеева О.П., Нефёдкин В.И. (2017). Локальные рынки земли: от виртуальных к реальным // ЭКО. № 6. С. 83–101.

Чаянов А.В. (1993). Избранные труды. М.: «Колос».

Sketches for the farm project: An Altai palette[16]

Olga Fadeeva, PhD (Sociology), Senior Researcher, Institute of Economics and Organization of Industrial Production, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences. 630090, Novosibirsk, Prosp. Lavrentieva, 17. E-mail: Fadeeva_ol@mail.ru

The article considers a wide range of challenges in the implementation of the "farm project" in Russia. The author refers to the initial assumptions of the Chayanov's theory of family-labor economy to identify objective difficulties and results of the development of farming in Russia. Based on the state statistics and two All-Russian agricultural censuses, the article presents key trends in the development of peasant (farm) economy as compared to other economic actors. The author conducted interviews with farmers, business leaders and representatives of local authorities in a rural district of the Altai Region in 2013–2017. The results of these field studies are presented as a "Kulunda case", which allowed to identify some typical success and failure stories. The farmers' stories prove that the family-consumer orientation limits development opportunities and in many cases determines the cessation of farming; while the entrepreneurial and creative motivation prevails in the stories of successful farmers. Successful family-labor farms are gradually turning into family-entrepreneurial and hire employees. Such farms accumulate and provide their heirs with both tangible and intangible assets, primarily in the form of unique local knowledge, which is the main factor of sustainable family business and its further development.

Keywords: farm project; agrarian reform in Russia; farmers' stories; the Altai Region.

References

Barsukova S.Ju. (2016) Prioritetnyj natsionalnyj proekt "Razvitie APK" (2006–2007 gg.): zadachi, instrumenty, itogi [Priority national project "Development of the Agro-Industrial Complex" (2006–2007): Aims, tools, results]. *Reformy v Rossii v 2000-e gody: ot zakonodatelstva k praktikam*. Moscow: Izd. dom Vysshej shkoly ekonomiki.

Chayanov A.V. (1993) *Izbrannye trudy* [Selected Works]. Moscow: "Kolos".

Fadeeva O.P. (2013) Sibirskoe selo: zemlja i trud v lokalnyh kontekstah [Siberian village: Land and labor in the local contexts]. *EKO,* no 5.

Fadeeva O.P., Nefyodkin V.I. (2017) Lokalnye rynki zemli: ot virtualnyh k realnym [Local land markets: From virtual to real ones]. *EKO*, no 6.

Il'inyh V.A. (2016) Zvezda i smert sibirskogo travopolja [The star and death of Siberian grassland farming]. *Krestjanovedenie,* vol. 1, no 1.

Kalugina Z.I. (2015) *Rynochnaja transformatsija agrarnogo sektora Rossii: Sociologicheskij diskurs* [Market Transformation of the Russian Agrarian Sector: Sociological Discourse]. Novosibirsk: IEOPP SO RAN.

Osnovnye itogi Vserossijskoj selskohozjajstvennoj perepisi 2006 goda po Rossijskoj Federatsii [Main Results of the All-Russian Agricultural Census of 2006 for the Russian Federation]. (2008a). Federalnaja sluzhba gos. statistiki. Moscow: IIC "Statistika Rossii". Book 1.

Osnovnye itogi Vserossijskoj selskohozjajstvennoj perepisi 2006 goda po sub'ektam Rossijskoj Federatsii [Main Results of the All-Russian Agricultural Census of 2006 for the Subjects of the Russian Federation]. (2008b). Federalnaja sluzhba gos. statistiki. Moscow: IIC "Statistika Rossii". Book 2.

16. The research was supported by the Russian Foundation for Basic Research. The project No.17-03-00464.

Predvaritelnye itogi Vserossijskoj selskohozjajstvennoj perepisi 2016 goda po sub'ektam Rossijskoj Federatsii [Preliminary Results of the All-Russian Agricultural Census of 2006 for the Russian Federation]. (2017). Federalnaja sluzhba gos. statistiki. Moscow: IIC "Statistika Rossii". Vol. 2.

Uzun V.Ja., Shagaida N.I. (2015) *Agrarnaja reforma v postsovetskoj Rossii: mehanizmy i rezultaty* [Agrarian Reform in Post-Soviet Russia: Mechanisms and Results]. Moscow: Izdatelskij dom "Delo".

Vinogradskaya O.Ja., Nikulin A.M. (2013) Innovatsionnye strategii dvuh kulundinskih fermerov: mezhdu gosudarstvom, rynkom i zasuhoj [Innovative strategies of two Kulunda farmers: Between state, market, and drought]. *Krestjanovedenie: Teorija. Istorija. Sovremennost. Uchenye zapiski*. Vyp. 8. Moscow: Izdatelskij dom "Delo".