



А. Дрогайцев

# О чем болит душа директора

Валентина ЛОГИНОВА

**Агрофирма «Маслово» и ее руководитель Александр Николаевич Дрогайцев хорошо известны на Орловщине. Многие масловские начинания, нововведения перекочевали отсюда в другие хозяйства. И не было такого мероприятия областного уровня, где не упоминалось бы об очередных успехах агрофирмы.**

**Т**олько сам Александр Николаевич при встрече совсем не торопился рассказывать о достижениях своего хозяйства. Вместо этого привел цитату из Достоевского: «Крестьянин спивается не только потому, что бедность одолела, но и потому еще, что от бесправицы тошно. Данная ему свобода распоряжаться клочком земли — равно как у мухи, попавшей в тарелку с патокой. А ведь это и с нравственной, и с философской точки зрения вредно».

Только потом понимаешь, что эти слова — ключ ко многим поступкам и устремлениям Дрогайцева.

Он возглавил «Маслово» в 1990 г., когда оно еще было совхозом им. Калинина, доведенным до ручки пронесшимися по его полям и фермам перестроечными реформами. Зерна собирали на круг по 11 ц, от 200 коров надаивали за год по 1800 кг молока.

От хозяйств требовали акционирования. Совхоз стал закрытым акционерным обществом «Маслово». Разделили имущественные и земельные паи. Но жизнь от этого не улучшилась ни на йоту. Никто не знал, как воспользоваться этим паем. Хозяйства вокруг разваливались, скот, став разменной монетой в сделках, шел под нож, народ спивался. Словом, совсем по Достоевскому. И по Карамзину, которого Александр Николаевич тоже не преминул процитировать, потому что эти слова как нельзя лучше соответствовали наболевшему в его душе: «Истощенное данью крестьян-

ство опустело. Не видно на лугах ни стад, ни коней. Нивы заросли травой, а дикие звери обитают там, где прежде жили люди».

Впрочем, таких руководителей, которые осознали, какая пропасть разверзается под ногами аграриев, было немало. Увы, меньше оказалось тех, кто искал пути выхода из кризиса. Еще меньше — тех, кто находил.

Вспомните, с каким трудом специалисты учились считать деньги. То есть четко определять все составляющие себестоимости продукции, удешевлять ее и т.д.

Всему этому учился и Дрогайцев. Учился дотошно, перелопачивая горы книг, обращаясь к ученым, посещая зарубежных фермеров. В Дании Александр Николаевич изучал современные технологии производства молока на десятидневном семинаре.

Где-то в течение двух лет полная картина того, как надо жить и работать в рыночных условиях, у директора сложилась. Но это — в его голове, а в большинстве других продолжали царить хаос, неверие, смятение. Да и как иначе, если основное ощущение у людей — безысходность?..

Дрогайцев был готов к этому. И еще он понимал, что если уж брать на себя ответственность за коллектив, то она должна быть полной. И Александр Николаевич начал скупать у сельчан их акции, чтобы иметь контрольный пакет. На это понадобилось ему 2,5 года. Зато по-

том он получил возможность проводить свою политику более четко и жестко.

Повсеместно, например, сокращалось поголовье скота, а в «Маслово» оно увеличивалось. «Многие до сих пор не понимают, — говорит Александр Николаевич, — что животноводство — это «цех переработки» зерна. Если, допустим, 1 кг зерна стоит на рынке 2–3 руб., то, переработанное животными, оно повышается в цене до 10 руб. Только животноводство поможет выжить крестьянам и укрепить регионы».

Сегодня дойное стадо на агрофирме — одно из самых крупных в стране. Но еще до того, как начали увеличивать поголовье, в «Маслово» постарались выстроить четкую экономическую и технологическую цепочку производства молока — от рождения теленка до реализации продукции. Как сейчас признается Александр Николаевич, «оказалось, что это не так уж и сложно. Главное — чтобы специалисты все это досконально изучили и повели за собой народ».

Дрогайцев был одним из первых руководителей, которые поняли: чтобы выжить, надо сосредоточить в своих руках все производство — от получения сырья до продажи готовых продуктов. Небольшой автомат по розливу молока для хозяйства стал первым шагом на пути переработки продукции, а для районного и областного руководства, учувшего в этом запах капитализма, — поводом для нареканий.

Сейчас-то «Маслово» чего только ни выпускает: молоко, сметану, творог, масло, сливки, кефир, а с недавних пор — и твердые сыры. В ассортименте — 20 молочных продуктов. Колбас — 48 видов, а еще и различные деликатесы, соки и нектары из яблок и ягод из собственного сада, макаронные изделия и крупы. Есть свой фирменный магазин в Орле, где масловскую продукцию раскупают в считанные часы. А всего по области — 40 торговых точек.

Но все это появилось потом, а тогда...

Как только дела в «Маслово» пошли на лад, к директору зачастили гонцы из соседних обанкротившихся хозяйств с просьбами забрать их паи. В общем, что ни год, «Маслово» прирастало новыми деревнями, полями и фермами. Хотя фермами именовать их было уже нельзя: так, коклюшки, как здесь называют остовы полуразрушенных помещений.

Таких присоединенных хозяйств, ставших отделениями агрофирмы, уже 10, а животноводческих ферм — 70. И каждую надо было, предварительно отремонтировав и переоборудовав, заполнить поголовьем. Создать надлежащие условия для труда и жизни людей.

На большинстве ферм — беспривязное содержание скота. Собственно, привязь осталась только в тех помещениях, в которые из-за их габаритов новая технология не вписывалась. Доильные залы — отечественные, а на Баклановской ферме — оборудование фирмы «ДеЛаваль».

Вся полученная прибыль уходила на восстановление хозяйств. Не хватало кадров, и чтобы привлечь их, строили жилье — по 20 домов ежегодно. А еще скупали брошенные дома.

Строят здесь хозспособом, имея свою пилораму, столярный и другие цеха. Новоселы знают, что через 15 лет работы дом станет их собственностью.

Три года назад в состав агрофирмы вошло «Поюсово» — вконец разорившееся хозяйство. Оставшиеся на ферме коровы давали в среднем по 800 кг молока в год. И снова стройка... Квартиры получили 20 молодых семей, которым еще и кредиты на покупку мебели выдали.

За это время в селе Поюсово появилось шесть новорожденных, а до того — ни одного за 15 лет! И три свадьбы сыграли.

А что касается фермы... Дрогайцев пообещал 1 млн руб. премии коллективу, если надоят по 5 тыс. кг за год. И ведь



Аппаратчица Е. Лаврушина и начальник цеха переработки молока С. Скрипняк



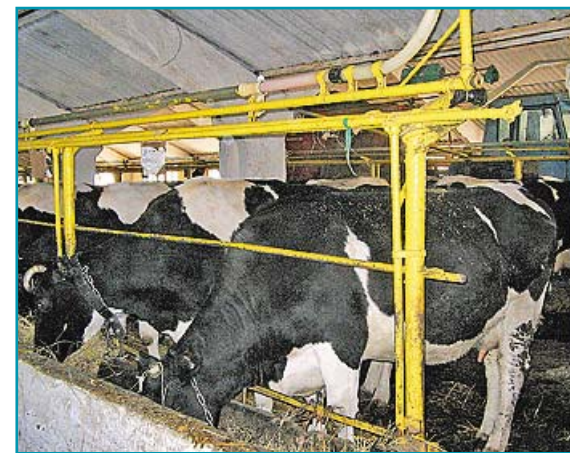
Новые улицы в «Маслово»

Фото В. ЛОГИНОВОЙ

надоили! По 5 т молока в сутки отправляет ферма на переработку. А Александр Николаевич уверен, что и по 8 т будут получать.

Одна из настольных книг директора — «Молочный скот» 1902 г. издания. И снова цитата: «Если бы русский скот пользовался такими кормами и уходом, какими пользуется за границей молочный скот, то нет сомнения, что из него было бы выведено много пород и отродий. У нас в России много есть еще таких хозяйств как среди помещиков, так и среди крестьян, которые смотрят на молочное скотоводство как на необходимое зло, терпимое вследствие нужды в навозе. Скот у них содержится и кормится так плохо, что нужно удивляться выносливости и нетребовательности русской коровы, выживающей при таких условиях, при которых погибла бы всякая корова любой иностранной породы».

Не потому ли нам еще тянуться и тянуться до зарубежных надоев? Александр Николаевич уверен: только тогда будет молоко и мясо, когда белковые культуры составят не менее 50% всех кормовых.



только откормочное хозяйство, если сдавать туда бычков.

Просчитав все это, Александр Николаевич решил продавать бычков для откорма населению. Или обменивать их на телочек. Выгода — обоюдная: бычки растут быстрее, а в хозяйстве увеличивается поголовье ремонтного молодняка.

За бычками, которых продают по 90 руб. за 1 кг живого веса, — очередь. Разбирают даже суточных. В прошлом году более тысячи голов увезли краснотарцы.

А сами масловцы закупают у разорившихся хозяйств телок и коров, отбирая лучших. О приобретении скота за рубежом речи не идет. Во-первых, приоритетны другие нужды, а во-вторых, Александр Николаевич полностью согласен с авторами все той же книги «Молочный скот»: «Перемещая животных, особенно коров, на расстояние более 200 км, продуктивности не получите той, которую они имели». И сколько уже таких примеров в той же Орловской области, когда закупленных за границей нетелей выбраковывали и отправляли на мясокомбинат через два года, а то и через год!

Гораздо выгоднее, считает Дрогайцев, закупать семя быков-улучшателей. А семя бычков мясных пород приобретать для оплодотворения выбракованных коров и получения помесных телят.

Восстановление ферм и создание рабочих мест директор считал и считает своей первоочередной задачей. «Животноводство, — говорит он, — это рабочие места прежде всего для женщин. А где они, там будут и дети, значит, у деревни есть будущее».

Но решение проблемы с рабочими местами было только началом в цепочке новых задач. Предстояло научиться правильно кормить скот — не только коров, но и молодняк. То есть выращивать корову начиная с ее рождения. А чтобы хорошо кормить, надо было еще и освоить получение больших урожаев, причем с запущенной, заброшенной земли.

Комплексы машин — для обработки почвы и уборки зерна, трав — сейчас в «Маслово» по два комплекта на два-

три отделения. Это позволяет объединенными усилиями быстро провести все работы. Технику обновляют постепенно, но постоянно.

Однако начинать любые преобразования, уверен Александр Николаевич, надо не с нового оборудования и техники, а с людей. Они должны прийти к осознанию необходимости этих преобразований, поверить в свои силы. Восьмитысячные надои смогут обеспечить прежде всего они, а не новое оборудование. И потому свободные средства в «Маслово» направляют сначала в социальную сферу, а потом — в производство. Ведь чтобы в опустевшие деревни вернулись из города молодые трудоспособные люди, нужно предоставить им условия лучше городских. Не будет в селах молодежи — не стоит ждать движения вперед в аграрном секторе страны.

Пять лет восстанавливали свиноплекс, бывший «Серп и молот». Функционировал он когда-то на пищевых отходах из орловских столовых и ресторанов. Собственно, и сейчас в рационы свиней входят отходы, но — переработки.

Когда выкупали «Серп и молот», корпуса стояли без окон и дверей. Сейчас в них, отремонтированных и переоснащенных, — 10 тыс. свиней ливенской породы, из них 200 основных свиноматок. Среднесуточный привес по стаду — 500–600 г. Рядом с корпусами выросли небольшой комбикормовый завод, бойня, цех переработки.

Хочет войти в состав агрофирмы совхоз «Жилиевский». В перспективе там в бывших птичниках, по замыслу директора, можно выращивать до года 5 тыс.

бычков, а не отдавать их на сторону. Тем более что и помесные телята от «мясных» отцов пополняют откормочное поголовье.

Планируется строительство открытых откормочных площадок по канадскому типу, куда будут потом переводить молодняк, подращенный на сыворотке и обрате из своего молочного цеха переработки.

В буклете агрофирмы приведены слова Александра Николаевича: «Каждый из нас — частица великой и могучей страны — России. Это могущество — плод работы конкретного человека, директора или доярки, не столь важно».

Вот на такой оптимистической ноте и можно бы закончить рассказ о человеке, который делает для людей все, что может, и даже больше.

Но не уходят из памяти его грустные глаза и не менее грустные вопросы. Как развиваться дальше, если рентабельность — 20%, а инфляция — все 30? Если ежегодно на различные налоги уходит из прибыли не менее 12 млн руб.? Если рост цен на энергоносители не камнем преткновения, а огромным булыжником лежит на пути расширения и углубления переработки?

«Мне стыдно перед людьми, — признается Александр Николаевич, — за то, что при таких масштабах производства я не могу им дать достойную зарплату».

Приоритетный национальный проект «Развитие АПК», считает директор, опоздал, как минимум, на полтора десятка лет. Сегодня селу нужны четкие и справедливые законы и более ощутимая поддержка государства.

**ЖР**

*Орловская область*