

## **«Наша стратегия строилась по принципу: что выгодно, то и надо делать»<sup>1</sup>**

**Е. К. Михеев, А. М. Никулин, О. П. Фадеева**

*Евгений Константинович Михеев*, доктор экономики и менеджмента, генеральный директор агрохолдинга «Нива-Михеев и Компания». 607451 Нижегородская область, Бутурлинский район, с. Валгусы, ул. Огородная. E-mail: agrokholding@bk.ru

*Александр Михайлович Никулин*, кандидат экономических наук, директор Центра аграрных исследований Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ; 119571 Москва, пр. Вернадского, 82. E-mail: harmina@yandex.ru

*Ольга Петровна Фадеева*, кандидат социологических наук, заведующая отделом Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук. 630090 Новосибирск, просп. Академика Лаврентьева, 17. E-mail: fadееva\_ol@mail.ru

*Аннотация.* В интервью Е. К. Михеева, доктора экономики и менеджмента, генерального директора агрохолдинга «Нива-Михеев и Компания», заслуженного работника сельского хозяйства Российской Федерации, почетного гражданина Нижегородской области и Бутурлинского района, записанном социологами А. М. Никулиным и О. П. Фадеевой в августе 2023 года, раскрывается жизненный путь выходца из крестьянской колхозной семьи в мир современной аграрной науки, политики и бизнеса. Особое внимание уделяется обсуждению хозяйственной философии агроменеджера Михеева, логике принятия им решений на этапах колхозной жизни СССР, постсоветских времен становления рыночной экономики 1990-х годов, характеристике положения дел в его хозяйстве, аграрной экономике и сельском развитии Нижегородской области и всей сельской России.

В центре интервью находятся вопросы рационального выбора принимаемых и реализуемых экономических решений в специфических условиях трансформации национальной и местной институциональной среды.

*Ключевые слова:* агрохолдинг, колхоз, перестройка, Россия, США, аграрная стратегия, нижегородские реформы, прибыль

DOI: 10.22394/2500-1809-2024-9-2-212-234

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Евгений Константинович, расскажите, пожалуйста, о себе и о своем хозяйстве.

**Е. К. МИХЕЕВ:** Скажу коротко: занимаюсь сельским хозяйством давно, у меня только рабочий стаж 55 лет. Я в сельском хо-

---

1. Материал подготовлен благодаря финансовому участию Фонда поддержки социальных исследований «Хамовники». Проект № 2022 007 «Ветеринарный контроль и безопасность еды в условиях цифровизации».

зьяйстве Бутурлинского района работаю всю жизнь. Отсюда в институт поступил, после армии сюда же пришел. Работал на разных должностях. А с 23 лет — председателем колхоза. Застал время «крепостного права», когда в колхозах не выдавали паспорта.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Давайте все же более подробно поговорим о фактах Вашей биографии, жизненном пути — и начнем с детства.

**Е. К. МИХЕЕВ:** Мать меня родила дома, на печке, 23 декабря 1948 года. Зарегистрировала 1 января, потому что боялись: в армию заберут на год раньше. Я в семье пятый. Еще было две сестры и два брата, родилось всего семь детей, но двое умерли. Мать меня в сорок один год родила, в Бутурлино. Помню, в детстве, как много дыр было в крыше, в дождь ставили посуду, чтобы собирать воду.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** В общем, мама вас следующим годом специально записала?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Да, тогда все боялись войны, призыва... в семье были погибшие на войне, конечно. Отец был и плотник, и столяр. Когда мне было лет 8–9, построили новый дом 4 на 7 метров. Крыша была уже из шифера. Одна комната — 4х4 — и передняя, и спальня, и все что угодно. Вторая — 3х4, это и кухня, и столовая. Колхозный дом такой. Когда старшие братья и сестры разъехались, родители умудрялись еще и квартирантов пускать.

Помню, что козу держали. Питались ее молоком, кашу варили. Мои обязанности были козе траву косить: косил с неугодиц, в мешках приносил. Наверное, куры были. Помню, что в буфете продавали кусочек хлеба, намазанный повидлом. Без повидла стоил 3 копейки, с повидлом — 5, и иногда денег на повидло не хватало. В общем, досыта не ели.

Учился я до 5-го класса как мог, а потом стал отличником. Не было случая, чтобы я какую задачу не решил. По физике тоже хорошо соображал... Сельхозинститут окончил с отличием.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Какой институт?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Горьковский сельскохозяйственный. Здесь меня судьба столкнула с очень умным и талантливым человеком — Владимиром Ивановичем Широковым. Владимир Иванович ранее шесть лет был ректором Нижегородского (а в то время Горьковского) государственного университета имени Николая Ивановича Лобачевского, работал в группе с Курчатовым, всю войну работал в оборонной промышленности и, выйдя на заслуженный отдых, руководил кафедрой физики в сельхозинституте. Под его началом для кафедры было закуплено современное оборудование: спектрографы, микрофотометры, которые определяли концентрацию микроэлементов. Это было перспективное направление в науке. Был объявлен конкурс среди студентов на должность лаборанта для работы на этом оборудовании: исследовать почвенные вытяжки, изучать образцы биологических тканей. Из десяти человек, за-

*Е. К. Михеев,  
А. М. Никулин,  
О. П. Фадеева*  
«Наша стратегия  
строилась по прин-  
ципу: что выгодно,  
то и надо делать»

явленных на конкурс, выбрали меня. Я в физике очень хорошо разбирался, до сих пор помню все атомные веса химических элементов. На экзамене я Владимиру Ивановичу сказал, что золото можно очень тонко раскатать, ведь это самый пластичный металл, неслучайно Столетов делал свою решетку из золотой фольги, которая экранировала. Владимир Иванович отметил мою эрудицию, задал еще вопросы. Так он меня и принял на должность лаборанта. Изучив специальную литературу, я получил допуск к оборудованию, на котором потом много работал.

Общение с Владимиром Ивановичем мне многое дало. Я бы назвал это «путевкой в жизнь». Вспоминаю мою первую поездку на научную конференцию в Кострому. Он меня готовил: предложил выучить доклад наизусть, потом составить план доклада и тоже его выучить, а уже потом доложить своими словами. Так я учился говорить не по написанному. И с тех пор я ни разу не читал с листка ни одного доклада. Когда я выступаю, не пользуюсь шпаргалкой или черновиками. В 1995 году, выступая в Гарварде с докладом, я тоже рассказывал, а не читал. Докторскую защищал — тоже докладывал не по написанному. Только время по часам контролировал.

Институт я окончил с отличием, но из-за бедности в аспирантуру не пошел, надо было работать. На кандидатский минимум было не прожить, а подрабатывать нельзя, пришлось из науки уходить.

Широков, как мой научный руководитель, меня благословил: езжай, поднимай деревню, отметив, что «среди дураков легче быть умным». Он имел в виду, что в деревне работают менее грамотные кадры. Самое сложное в производстве: увидеть руководителя, подобрать управленца, того, кто умеет думать, решать, предвидеть, особенно во времена партийной диктатуры. Вот вам ответ — почему одни колхозы у нас процветают, а другие — нищенствуют.

Первая моя должность на селе — главный зоотехник довольно большого колхоза — 960 коров, 1500 телок и бычков. Работы хватало: 8 дойных табунов летом и 4 табуна телок, 50 доярок и 36 пастухов.

Я успел поработать зоотехником лишь год, и меня избрали депутатом, а затем назначили председателем соседнего колхоза. Мне было всего 23 года. В то время свежими кадрами затыкали все дыры, как на тонущем корабле.

Спустя 20 лет была такая же ситуация: Бориса Ефимовича Немцова назначили на должность губернатора Нижегородской области очень молодым, слабо подготовленным.

Вернемся в 1973 год. Колхоз, который я возглавил, был самый отстающий и бесперспективный. Кадров нет, техника вся изношена, дороги по деревне и до деревни от райцентра — грунтовые. В магазин раз в неделю завозили хлеб, еще в ассортименте: конфеты леденцы, папиросы «Север» и «Прибой», сигареты «Прима», просроченные пряники и сырки, еще была водка.

Специалистов нет, рабочих нет, даже молоко во флягах на машину погрузить некому. Приходилось выкручиваться: приходит электрик мясо выписать, я ему: иди, грузи молоко, тогда мясо выпишу. Посевная настанет: прислали на помощь человек 70 с Горьковского автозавода, у которого наш колхоз был подшефным. Их надо разместить, кормить, а они все выпивают. Кроме человеческого фактора, и «сюрпризы» природы. Нам сеять — а снег пошел. В мае! Вот так и сеяли, и урожай был по 7–8 центнеров с гектара. Дисциплины никакой, пьянство на пьянстве. Тракторист мог на тракторе съездить к кому-то за бутылкой самогонки. Доярки тоже пили. Дорог не было. Из персонального транспорта был ГАЗ-69, который для одной поездки надо было четыре дня в неделю ремонтировать. Так я пешком ходил из этого колхоза километров семь в райцентр, на совещания в Арзамас (центральный город в нашей зоне, в ста километрах) ездил на электричке. Жильё — первобытное. Какой-то щитовой домик, который наполовину врос в землю, три или четыре печки там, надо топить, а дров нет, их надо в лесу заготавливать.

Как питаться? — тоже не поймешь: газа нет, топи печку и на углях готовь. Жена у меня беременная уже была, ее библиотекарем поставили. Она сказала, что уезжает и больше не приедет сюда — библиотека есть, а читателей нет. И еще запомнилось: пришел ко мне пастух с ружьем, я подумал, он меня убить хочет. А он оставляет мне ружье, патронташ и говорит: «Вот, это твое. Дай паспорт». Конечно, отдал ему паспорт.

Вот такие печальные эпизоды. Я в райком за советом, работать невозможно; они мне: «Мы тебя в партию не примем!» Я: «А я и не пойду!» Я тогда видел один-единственный выход: поступить во Всесоюзный заочный юридический институт, уйти в милицию работать, а в колхозе больше не появляться.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Получается, что Вы нашли другой выход из той ситуации?

Е. К. МИХЕЕВ: Я в силу своего характера не мог работать, не видя перспективы, не имея рычагов воздействия на ситуацию. А их не было, дороги нет, машины нет, кадров, специалистов — нет. Я прошу о жилье: «Включите мне в план по жилью хотя бы на четыре квартиры!» А мне: «Нет, сейчас важнее телефонизация! МТС будем у вас строить!» Безнадега какая-то.

Но из этого колхоза я все-таки ушел и возглавил межхозяйственное Племяобъединение. Перспективное по тем временам направление. В нем я начал заниматься племенной работой крупного рогатого скота, и все хозяйства района перевел на искусственное осеменение. Это было революционное по тем временам решение. Была проделана большая работа. Мы применили маршрутно-кольцевой метод — у меня и сейчас с воспроизводством стада проблем нет, все хорошо поставлено. По этому нововведению провели областную семинар, на котором я поделился опытом. Был первый се-

Е. К. Михеев,  
А. М. Никулин,  
О. П. Фадеева  
«Наша стратегия  
строилась по прин-  
ципу: что выгодно,  
то и надо делать»

кретарь и председатель облисполкома, и всем первым секретарям райисполкомов области «сверху» рекомендовали следовать моему примеру, потому что это перспектива улучшения стада и надо делать, как сделано у меня. Но не только в нашей области, меня и в Москве признавали! Я выступал на ВДНХ с докладом «Как организовать межхозяйственное племобъединение».

И вот меня как хорошего организатора в 1985 году назначили директором откормочного совхоза. В те времена это делалось просто: заседание бюро райкома партии — и ты уже на другом месте, в другой должности. Откормсовхоз — это специализированное хозяйство по откорму скота, государственное. Деньги были, но материальных ресурсов не было. Гроб, извините, не из чего было сделать. Из горбыля делали. Ни кирпича, ни куля цемента, ни гвоздя. Все рушилось. Туалета не было! И я начал с укрепления материальной базы. Все, что построено в селе Валгусы: школа, Дом культуры, многоквартирные дома — построено на деньги совхоза. Газифицировали каждый дом, построили газовую котельную с центральным водоснабжением.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Как тогда выделялись на «социалку» средства?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Да кто выделял? Строили за счет предприятия. Не поверите — строительства школы мне удалось добиться через областные структуры. Была такая система «Мясопром», она еще не развалилась. Там толковый руководитель работала Татьяна Егоровна Папанова. Мы добились решения построить эту школу за счет собственных финансов и ресурсов. Мы ее тоже хозспособом построили. И полы красивые, лестницы мраморные. Школу начали строить в 1991-м году, сдали в 1995-м<sup>2</sup>. В кризисные годы строили. Начали при СССР, а закончили уже в России.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** А что значит «хозспособом»?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Я сам доставал материалы, нанимал людей, не прибегая к помощи подрядных организаций, которые могли сляпать «из собственных ресурсов», но очень низкого качества.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Как Вы восприняли начало 1990-х?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Так и восприняли: что надо пережить эти жизненные обстоятельства. Были молодые, глядели в будущее с оптимизмом.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** 1993 год, реформа Немцова, в Нижегородскую область и к Вам в хозяйство приезжают американец-консультант Алан Бигман, а также Наталья Шагайда и Василий Узун. Почему Вы настороженно отнеслись к тому, что они предлагали?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Они слишком многие вещи регламентировали, говорили, что «будет так». Я считал, что так неправильно, я так

---

2. В настоящее время в здании школы располагается детский сад.

делать не буду, это не российский формат. Из-за того, что я имел и отстаивал свою точку зрения, они меня исключили из группы, которая должна была ехать на стажировку в США. Тогда я пошел к министру сельского хозяйства области Борису Васильевичу Сметову. Он сказал: «Тогда вообще никакая группа не поедет! Михеев должен быть!» Меня уважали в области: включили в группу и за день все визы и прочие документы оформили.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Иными словами, у Вас были высокие показатели, совхоз был на хорошем счету? Вот у Вас ведь есть награды и 1990-х годов, и за более позднее время — все говорит о том, что Вы крепкий руководитель. Так Вы в результате поехали в США? Какое впечатление на Вас произвели Соединенные Штаты? Вы были в Гарварде?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Я несколько раз был в США и Канаде, и это все были рабочие поездки. В то время, в 90-е годы, у них производительность труда в сельхозпроизводстве была в 5-7 раз, а иногда в 10 раз выше, чем у нас. И все это благодаря технологиям, технике и частной форме собственности. Все это меня интересовало и удивляло. Ведь у нас кроме огорода шесть соток в собственности ничего не было.

Особенно впечатлило, что везде частная собственность. Оснащенность. Дороги. Обслуживание. Даже автобус нашей делегации: водитель выходит первым, табуреточку такую ставит, чтобы мы не споткнулись. Автобус чистый. Дороги чистые. Он нас возил 18 дней от Миннесоты и до Калифорнии. Открывает моторный отсек — там чисто! Водитель опрятный. Сотовый телефон работает из автобуса. Принесли нам на обед две корзины кур, термосы, хлеб. Прямо на трассе позвонили и нам доставили в определенное место. Даже в сельской гостинице — бассейн, джакузи. В номер можешь войти со двора или через ресепшн. Мы захали, выпили — водки было достаточно — и в джакузи! Песни петь.

И впечатлил технический прогресс. Нет ни одного места, чтобы там чего-то не росло — это в Калифорнии. В Миннесоте — хлеба, урожай, сено... Конечно, климат там другой. Мы были на ранчо у губернатора. Речка там, в речке — раки. Удочку дают — лови. В общем, все организовано. Захотел белого вина, подходишь к официанту — он вынимает бутылку изо льда, наливает. Захотел пива — пожалуйста. Ходили с этими «липучками» (бейджами), чтобы общаться можно было.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** В России уже в 1990-е годы Вы были уважаемым человеком, состояли в клубе элитных аграриев. Расскажите, пожалуйста, о встречах с Немцовым.

**Е. К. МИХЕЕВ:** Немцов как успешный руководитель региона задумал создать пилотную группу из сельхозтоваропроизводителей для последующей реформы. Начали рассматривать соответствующие колхозы, совхозы. Немцов лично разговаривал с руководителями предприятий, присматривался к ним и их хозяйствам.

*Е. К. Михеев,  
А. М. Никулин,  
О. П. Фадеева*  
«Наша стратегия  
строилась по принципу: что выгодно,  
то и надо делать»

По результатам встреч выбор пал на меня и мое хозяйство. Сначала первый аукцион, потом второй. Борис Ефимович почти сразу разглядел во мне лидера: отметил, как я держался, общался с ним и его окружением. Как говорил мой отец: «Сову видно по полету, добра молодца — по соплям». Уже потом ко мне приезжали два министра, в том числе министр сельского хозяйства России Хлыстун, была делегация из Московской области — директора совхозов. Как когда-то Ленин говорил: «Как нам реорганизовать Рабкрин», вот так и мы обсуждали, как лучше провести реформу, что это даст в будущем хозяйству. Перемены были нужны во всем, как воздух.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Не успели Вы у себя провести реорганизацию, а к Вам уже стали приезжать делегации?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Да, но были и противники. Наша организационно-правовая форма — товарищество — давала возможность управлять: все имеют пай, а управляют только действительные члены. Но зачастую группа людей не может эффективно управлять ввиду того, что очень сложно договориться. И вот эти «действительные члены» начали «дербанить» хозяйство: один работать не хочет, другой — не может, третий тащит... Короче говоря, правление осталось, как в самом захудалом колхозе.

Доходило до того, что я не позволял им работать спустя рукава и воровать, а они сговорились с главой администрации района и пытались меня выгнать. Так что «административные жернова» по мне прокатились не один раз. Было даже собрание, из райисполкома прислали рекомендацию Михеева уволить... Но юридически у меня все было правильно сделано, не подкопаешься. И, в конце концов, власть перешла в одни мои руки, управлять стало легче. Способность к управлению есть у очень немногих. А этих «действительных членов» я повыгонял. И коллектив товарищества меня поддержал.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Народ чувствует талант руководителя. И за ним идет.

**Е. К. МИХЕЕВ:** Они видели реальные перемены как в целом в хозяйстве, так и в жизни каждого из них. В каждый дом мы провели газ бесплатно! Не только подвели газовую трубу к дому, но и установили газовое оборудование: дымоходы, вентиляционные каналы и другое. Когда строили котельные, я лично во всем участвовал. Ездил в Санкт-Петербург на завод по производству оборудования для газовых котельных, потом в Казани на военном заводе покупал автоматику для газовых котельных. Для того, чтобы достать котлы я летал в Братск с тремя пересадками.

Кроме того, в начале 90-х, как мы помним, царила эпоха бартера. Мы в своем хозяйстве перерабатывали выращенную пшеницу в муку, муку отправляли в Ярославль, оттуда везли резину для Бутурлинской «Сельхозтехники». «Сельхозтехника», в свою очередь, давала нашему хозяйству погрузчики для кормов, а их мы обмени-

вали в других хозяйствах на скот. Из скота делали колбасу, а продав ее, получали «живые деньги». Вот такой товарооборот. Денег не было. «Немцовки» были.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Газ когда сюда провели?

Е. К. МИХЕЕВ: В 1991–1992 годах.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: А единоличным хозяином когда стали?

Е. К. МИХЕЕВ: Году в 1995-м.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Получается, здесь был совхоз, который в результате реформы стал «товариществом на вере». В «товариществе» какая стала форма хозяйствования?

Е. К. МИХЕЕВ: Коммандитное товарищество.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Да, была такая форма. Сейчас у вашего предприятия такое пышное название «Мини-агрохолдинг»! Эффектно.

Е. К. МИХЕЕВ: Сын придумал. Самое главное — наша экономическая эффективность: мы получаем прибыли около 300 млн рублей в год, при этом очень много инвестируем в производство. В настоящее время заканчиваем строить животноводческий комплекс на 1040 голов дойного стада беспривязного содержания стоимостью в один миллиард рублей, и что характерно: не используем заемных и кредитных средств. Работаем на будущее, развиваемся. В планах на 2025–2026 год строительство третьего животноводческого комплекса. В перспективе, к 2027 году мы будем производить более 100 тонн молока в сутки.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Просто не верится! Получается, к середине 1990-х годов Вы стали единоличным хозяином и руководителем. Как можно было бы описать Вашу стратегию развития хозяйства и производства, Вашу философию управления?

Е. К. МИХЕЕВ: Наша стратегия строилась по принципу «что выгодно, то и надо делать». Меня всегда интересовала экономическая составляющая производства. Например, я видел, что показатели у соседнего совхоза идут вверх, прибыль больше, чем у меня. В чем дело? Это было хозяйство по разведению норок, рентабельность была высокая. Я тоже стал норковое хозяйство строить. Тогда везде было фондированное распределение: субпродукты, рыба и все, чем кормили норку, по фондам стоили копейки. И тут рыночная реформа всех настигла. А с приходом рынка цены на корма в 10 раз подпрыгнули. Я еще не успел завести норок, только клетки построил, сделал кормокухню и думаю: проедуся по норковым хозяйствам. В Московскую область съездил, три хозяйства объехал, они говорят: «Мы разоряемся, все продаем. Кормов нет, «зеленые» давят, меха не дают носить...» Я приезжаю, строительство идет к концу, и, не тратя даром времени, норковую ферму стали реконструировать в мясокомбинат. Сейчас там расположен завод по производству колбас и полуфабрикатов. Сначала купили старое оборудование комбината в Дзержинске.

*Е. К. Михеев,  
А. М. Никулин,  
О. П. Фадеева*  
«Наша стратегия строилась по принципу: что выгодно, то и надо делать»



Я входил в систему «Мясопром», сдавал много скота, часть платы за продукцию шла бартером — акциями Дзержинского мясокомбината. Впоследствии эти акции я отдал директору этого мясокомбината в обмен на разрешение пользоваться их технологией производства колбасных изделий, обучить сотрудников. И пошло. Через два месяца уже колбаса своя была. Это было экономически очень выгодно.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Ну да, раньше и вплоть до конца 1990-х достаток семьи определялся возможностью каждый день есть колбасу.

**Е. К. МИХЕЕВ:** Ну, потом это все сменилось, конечно. У нас работала и мельница, затем мы стали хлеб выпекать. Торговля давала большую прибыль, поэтому я ее развивал. Мы создали сеть розничных магазинов в селах нашего района, где реализовывали хлебобулочную, колбасную продукцию и другие продукты и товары. Доходило до 30 торговых точек в поселке, селах и деревнях, было несколько и в области. Сейчас торговля почти ничего не дает, а производство дает прибыль, поэтому на протяжении 20-ти лет я вкладываюсь в сельскохозяйственное производство. В начале 2000-х я покупал скот в колхозах, где были коровы, но не было кормов. Кадров было мало, доярок можно было по пальцам сосчитать. Вот из этого «лепили» сельское хозяйство. Мы реконструировали дворы, приобретали оборудование, начали развивать кормопроизводство: траншеи для кормов сделали, купили зерно- и кормоуборочную технику.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Легко у Вас по рассказам выходит. А в реальности...

**Е. К. МИХЕЕВ:** Конечно, «скоро сказка сказывается, да не скоро дело делается». Но все не пересказать, с какими трудностями я столкнулся..., да и вся страна тоже.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Что можете сказать про отношения с разными людьми? С кем у Вас были встречи, конфликты? Были ли дискуссии с политиками, с учеными?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Область меня поддерживала, им нужны были люди, на которых можно было равняться, которые делали бы матрицы современного производства. А местные все завидовали: «У Михеева вон как дела идут!» И подножки на каждом шагу ставили. Все старались прицепиться к моему «пирог». Советская власть, которая была раньше, никуда не ушла, она старалась выкручивать руки наиболее успешным людям, у кого есть чего взять. А на селе таких немного.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** В Бутурлинском районе Ваше хозяйство единственное такое крупное? Есть у вас конкуренты, которых можно сопоставить по аграрной мощи, по уровню эффективности экономического развития?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Район на сегодняшний день производит валовой продукции на 2,5 миллиарда рублей. Мы производим 65% всей

валовой продукции сельского хозяйства района. Основная доля налоговых поступлений в бюджеты всех уровней также приходится на наш агрохолдинг.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Ваше предприятие — агрохолдинг, но агрохолдинг, «проросший снизу». А в 2000-е годы и позже стали возникать гигантские агрохолдинги, финансовые группы, финансовые корпорации в связке с правительством, которые создавали «Мираторги», «Эконивы», «Русагро» и т.д. Не было ли такого, что кто-то вас хотел поглотить?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Понимаете, это не такой уж и лакомый кусок. Земли у нас расположены не единым массивом. Одно отделение, где сейчас строим комплекс, находится в 37 километрах от райцентра, второе — в противоположной стороне, за 35 км от Бутурлино, а до третьего — 22 километра в другом направлении. У нас в области нет подобных предприятий. Напомню, что у нас зона рискованного земледелия. Свой хлеб добываем трудом и смекалкой, деньги с неба не падают.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** «Крупняки» всю уже работают в Липецкой, в Тамбовской областях.

**Е. К. МИХЕЕВ:** Это уже юг, черноземы, у нас земли от них отличаются. И управлять этим довольно сложно. Хорошо, что я создал команду из настоящих профессионалов.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Мы убедились в высокой квалификации Ваших помощников. Они моментально могут охарактеризовать ситуацию, все цифры помнят. Подбор кадров имеет важное значение.

**Е. К. МИХЕЕВ:** Да, знающих людей надо найти, оценить, удерживать и сделать своими соратниками.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** А что это за история с вашим докторским дипломом? Диплом 2004 года, выдан Вольным экономическим обществом.

**Е. К. МИХЕЕВ:** Ну, во-первых, я в 2004 году по Нижегородской области занял первое место в конкурсе «Менеджер года», благодаря тому что первый создал такую структуру, как «холдинг» — по принципу доставки продукции от поля до прилавка. Конкурс организовало Вольное экономическое общество, а оно, в свою очередь, находится под патронажем Совета Федерации РФ. Руководству Вольного экономического общества понравилась тема создания и организации холдинга. Я изложил ее, написал диссертацию. И защитил. Защита проходила в Москве, в Международной Академии менеджмента. На защите присутствовал академик РАН, доктор экономических наук, в прошлом заместитель председателя Совета министров СССР Леонид Абалкин, мне задавал вопросы первый мэр Москвы, доктор экономических наук, профессор, член РАЕН Гавриил Попов.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Тяжеловесы науки и политики.

*Е. К. Михеев,  
А. М. Никулин,  
О. П. Фадеева*  
«Наша стратегия  
строилась по прин-  
ципу: что выгодно,  
то и надо делать»

**Е. К. МИХЕЕВ:** Я не доктор из вуза, который преподает, я владею экономикой не в теории, а на практике, и управляю хозяйством научными методами. Мой опыт и интуиция мне всегда подсказывают, в какую отрасль сельского хозяйства лучше инвестировать средства, на какое направление сделать ставку в тот или иной период времени. А то, что наш холдинг с 2018 года не пользуется заемными и кредитными средствами, но при этом инвестирует ежегодно более 200 миллионов рублей в производство, говорит само за себя.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Вы можете, с точки зрения управленца-руководителя, охарактеризовать «управленческие стили» и сказать, чем Ваш стиль отличается от стилей других?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Главное отличие моего стиля — в конечном экономическом результате. У нас многие работают «на зрителя», а мы — на рентабельность. В нашей зоне рискованного земледелия мы реально получаем по 50 центнеров зерновых с гектара.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Это с ваших земель? Здорово! Да еще с вашими фантастическими урожаями!

**Е. К. МИХЕЕВ:** Да, надой за 2023 год на одну фуражную корову составил 12,5 тонн молока и продолжает расти. К слову, я раньше был депутатом Земского Собрания Бутурлинского района, но понял, что это отвлекает меня от основной деятельности. Среди же других руководителей хозяйств есть депутаты. Я считаю, это одна из причин неэффективного управления сельхозпредприятием.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Считается, что это некий административный ресурс для развития хозяйства депутата-руководителя.

**Е. К. МИХЕЕВ:** Административный ресурс — это временно, а правильно выстроенная экономика — это фундамент надолго. Время, затраченное на депутатскую деятельность, съедает твои ресурсы. Я заработаю в три раза больше, чем если бы я воспользовался этим административным ресурсом. К тому же, этот ресурс очень относительный.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** В нашем государстве есть случаи, когда предприниматель всячески старается быть ближе к власти, к административному ресурсу. В этом отношении Вы исключение, Вы показываете, что лучше заниматься «классическим» частным бизнесом.

**Е. К. МИХЕЕВ:** Мне по своей натуре не нравится что-то просить. Мой принцип «Хочешь сделать хорошо — сделай сам». Я считаю, что любые деньги со стороны (заемные, а тем более, бюджетные ресурсы) надо использовать вдумчиво, а эффективность заработанных производством денег всегда выше любых бюджетных субсидий, дотаций.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Если обобщить то, что Вы сказали: куда движется ваше предприятие, какие проблемы Вы хотели бы еще решить?

Е. К. МИХЕЕВ: Первоочередная проблема, я считаю, которую хотелось бы решить, — это дороги местного и областного значения.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Там, где мы ехали, очень хорошие дороги.

Е. К. МИХЕЕВ: Вы ехали по трассе. А дороги в самих селах и между селами практически отсутствуют. На 80% они либо нуждаются в капитальном ремонте, либо требуется новое строительство.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: А кто эти дороги должен строить? В рамках каких программ?

Е. К. МИХЕЕВ: Это очень запутанно. Вот эта дорога областного значения, эта — муниципальная. В каком-то селе дорогу и не надо бы строить: жителей мало, школы, производства нет, но ее строят по какой-то программе. А в другом селе есть и школа, и развивается производство, но подходящей программы для строительства или ремонта дорог нет. Государству, если оно решило заниматься развитием села, нужно строить дороги. Если будут дороги, то медицина не проблема, машины есть. Сделали медцентр, обеспечили его специалистами. Проще иметь 10 качественных сельских больниц на область, оснащенных оборудованием и укомплектованных специалистами; чем 50, где нет ни врачей, ни оборудования. То же самое и с образованием на селе. Я считаю, что первое, что нужно сделать для развития сельской местности, — это качественные дороги. Будут дороги — бизнес пойдет, и люди будут приближены к социальной инфраструктуре. Во всем мире 50-70 км — это не расстояние, а у нас и 20 км — это расстояние...

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Как Вы считаете, что эффективнее: крупное или мелкое аграрное производство? Будет ли продолжаться процесс концентрации крупного аграрного бизнеса? И если да, то какие шансы остаются у фермеров?

Е. К. МИХЕЕВ: До разумных пределов нужно увеличивать масштабы. Самый разумный предел, на мой взгляд, — от 2,5 до 5-6 тысяч гектаров. Тогда и широкозахватную технику можно использовать, и севооборот наладить. Специалистов тогда можно иметь. Нельзя же на 100 га иметь агронома.

Гигантомания не есть хорошо, особенно в России, потому что это вопрос управления в разных областях, районах. Я часто встречаюсь с владельцами и директорами крупных сельхозпредприятий нашего региона. Зачастую многие являются собственниками сельхозпредприятий в разных районах области, а управляются они не как единое целое, а самостоятельно на местах. А должен быть один центр принятия решений и вертикаль управления. Должна быть единая база обеспечения жизнедеятельности предприятия, единые технологии в растениеводстве и животноводстве. Надо работать как единый механизм — скоординировано.

*Е. К. Михеев,  
А. М. Никулин,  
О. П. Фадеева*  
«Наша стратегия  
строилась по принципу:  
что выгодно,  
то и надо делать»

Возвращаясь к размеру хозяйства, а точнее, к его оптимизации. На нашем примере я вижу, что мог бы еще приобрести и обрабатывать земли, но зачем она мне? Нужно развиваться вглубь, интенсивно, поднимать производительность, управляемость хозяйства.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Давайте подробнее поговорим именно о вашем «мини-агрохолдинге».

**Е. К. МИХЕЕВ:** Сейчас мы имеем небольшой агрохолдинг, который занимается производством молока, мяса, зерна, реализацией и переработкой произведённого. У нас работают 650 человек, около 1,5 млрд рублей валовый доход, ежегодные инвестиции в развитие и модернизацию производства — 250 миллионов рублей. Я это называю «самоинвестированием». На сегодняшний день мы не имеем ни займов, ни кредитов, а наоборот, держим определенную сумму в качестве «золотого запаса» на депозите.

Стараемся идти в ногу с передовыми технологиями. Мы применяем прямой сев без обработки почвы (no-till). Нигде в области подобная технология не прививается, а мы работаем с 2010 года. У нас ни плугов, ни дискаторов, ни других обрабатывающих орудий нет. Есть сеялки, опрыскиватели и комбайны, сушилки на складах и токах, сортировки для производства семян. По урожайности в нашей зоне мы в числе первых. В 2023 году урожайность зерновых у нас составила более 50 центнеров с гектара в весе после доработки.

Севооборот такой: пшеницу в основном производим на продажу, сеем ячмень на корм скоту, рапс — на масло и жмых, в 2023 году продали 1024 тонны рапсового масла, а 2000 тонн жмыха пошли на корм КРС. Переработку рапса осуществляем сами. Опытным путем доказано, что рядом с растениеводством надо всегда иметь животноводство, они дополняют друг друга и увеличивают рентабельность производства. А если вкупе с растениеводством и животноводством еще и переработка соседствует с торговлей, то это еще эффективнее и прибыльнее.

Мы производим каждый день больше 70 тонн молока. К концу третьего квартала 2024 года мы запустим молочный комплекс на 1040 голов дойного стада, а к концу 2024 года введем в эксплуатацию пять телятников для ремонтного молодняка общей вместимостью 1300 голов. Производство молока к концу 2024 года доведем до 80 тонн.

Я считаю, что оценка хозяйственной деятельности предприятия должна осуществляться по четырем параметрам. Это валовой доход; прибыль; рентабельность; инвестиции: сколько в процентах они составляют по отношению к полученной прибыли. Для того чтобы «быть в тренде», 80% полученной прибыли надо направлять на инвестиции, а не проедать ее. И мы так делаем уже давно, и сейчас можем себе позволить немного снизить эту долю. На сегодняшний день по эффективности экономики мы являемся

первым хозяйством в области. Не вижу, чтобы кто-то был нам конкурентом. Хотя по объему есть такие, кто нас больше, но по технической оснащенности мы тоже на первом месте. С учетом повсеместного кадрового голода, очень важную роль имеет размер заработной платы, она должна быть выше на 15-20% средней по отрасли. Кадры должны быть самыми квалифицированными, а дисциплина — на высоте.

У нас 10 тысяч гектаров пашни, уборочная площадь зерновых составляет около 6 тысяч гектаров. С рапсом, кукурузой и однолетними травами получается 9,3–9,4 тысяч гектаров.

Мы стали применять сексированное семя не только на телках, но и на коровах, то есть практически перешли на него полностью: более 90% коров и телок оплодотворяется сексированным семенем. И результат не заставил себя ждать. Новый комплекс мы заполняем собственными нетелями. За последние 10 лет мы не купили ни одной нетели, все обновление шло за счет собственного скрещивания. Вальной надой на вновь пущенном комплексе составляет 33 тонны молока, 44 литра — на дойную корову и 38,5 литров — на фуражную. В дальнейшем будем излишки нетелей реализовывать в другие хозяйства. Спрос есть и не маленький. При правильной постановке дела это направление обещает хорошую прибыль.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Какие новинки сейчас на вашем производстве?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Что касается наших новинок — мы получаем на 100 телят 92 телки. Такого результата в России нет ни у кого. Работаем с сексированным семенем. Вот сводка на 25 июня 2024 года: с начала 2024 года всего получено 1160 телят, в том числе 1064 телки, поэтому у нас есть перспектива закрыть потребности нового комплекса скотом, ничего не покупая. А в дальнейшем заняться продажей нетелей, потому что это самое рентабельное, что есть в животноводстве, — на уровне 60%, поскольку телок не хватает.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** У вас есть статус племенного хозяйства? На какую породу?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Да, мы являемся племенным хозяйством по разведению коров голштинской породы.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Так вы не просто пережили 1990-е годы, но смогли еще и развиваться?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Ну, всякое было... Мы выжили частично за счет переработки. Многие, кто занимался откормом, даже при наличии 10 тысяч гектаров сельхозугодий, все равно разорились. А мы мясо перерабатывали в колбасу, она тогда была символом благополучия. И из килограмма мяса получали 1,6 кг колбасы. Из «трешки» делали шесть рублей, мы очень хорошо тогда поднялись. Потом реконструировали помещение столовой в хлебозавод, стали выпекать и реализовывать хлеб, хлебобулочные и кондитер-

*Е. К. Михеев,  
А. М. Никулин,  
О. П. Фадеева*  
«Наша стратегия  
строилась по прин-  
ципу: что выгодно,  
то и надо делать»

ские изделия через свою розничную сеть. Продолжили развивать торговлю, у нас до 35 магазинов по области было. Сейчас количество магазинов уменьшилось, так как в сельскую местность пришли крупные сети «Пятерочки», «Магниты» и другие. С ними конкурировать невозможно. Хорошо, что мы в свое время сделали ставку на производство: растениеводство, животноводство и переработку продукции. Последние 10 лет очень активно занимаемся производством молока, продовольственной пшеницы, рапса. За 2023 год выручка животноводческой продукции в общей валовой выручке составляет более 70%. На мой взгляд, самое рентабельное на сегодняшний день — производство молока, хотя и самое трудозатратное.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Сейчас на молочном рынке все жалуются на низкие закупочные цены.

**Е. К. МИХЕЕВ:** Я изучал этот вопрос. Ну, мы посмотрели на себя — так, как мы работаем, мы можем жить и при этих ценах, запас прочности есть. Высокие надои, производительность высокая, кормовой базой занимаемся. У нас самая мощная техника, в том числе для производства кормов. Только кормоуборочных комбайнов «Ягуар» 4 штуки. Мы можем ежедневно заготавливать до 2 тысяч тонн сенажа. За 2023 год мы заготовили более 40 тысяч тонн сенажа из однолетних и многолетних трав.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** И погода не повлияла на темп заготовки?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Самое главное в деле заготовки кормов — иметь профицит высокопроизводительной техники. Она как раз у нас и есть. И поэтому мы не так сильно зависим от погоды.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Какие у вас средние надои на фуражную корову?

**Е. К. МИХЕЕВ:** За 2023 год надои на одну фуражную корову составил 12,5 тысяч килограмм, а это на 5% больше, чем в предыдущем. Фиксируем жир, белок, смотрим, сколько в зачет в этом и в прошлом году молока пошло, сколько было/стало дойных коров, сколько телятам молока выпоили, какой был приплод. Считаем процент выхода телочек, надои на фуражную и дойную корову. Последнее время была жара, поэтому удои сократились. Так мы получаем 38,5 кг молока в день на дойную корову, а в Борнуковском отделении, на новом комплексе, — 42 килограмма.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Вы упоминали, что у вас коровы доятся 2–3 года всего?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Количество лактаций у наших коров, в среднем, 2 года 8 месяцев.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Есть ли такой выбор: дать корове пожить дольше, но при этом она будет молока меньше давать?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Есть такая дилемма. Европа и Америка идут по пути интенсивного использования животных. Корова — это,

собственно, станок. Как машина. Да, у нас есть коровы, которые живут дольше... Одна из них за свою жизнь дала 75 тонн молока. Конечно, мы ведем селекцию, стараемся. Что такое порода? Это животные, которые устойчиво передают потомству свои полезные признаки: надой, жир, белок, скорость молокоотдачи, конституцию, способность поедать корм и перерабатывать, т.е. речь идет о развитости рубца и работе пищеварительной системы. Но высокие надой изнашивают корову, можно ее держать 8 лет и надойти 7,5 тонны, это экстенсивный способ. Так, лет 15–20 назад в Канаде средняя урожайность пшеницы была 23 ц/га, это считалось нормальным. Но местные фермеры работали фактически без удобрений. Сейчас все равно взят курс на интенсификацию, т.к. в мире не хватает продовольствия. И это выгоднее, рентабельнее получается.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Можно услышать Вашу точку зрения о необходимости цифровизации и способах ее внедрения в сельское хозяйство?

**Е. К. МИХЕЕВ:** С одной стороны, у государства хорошая задумка, но есть один минус: все это ложится на плечи сельхозтоваропроизводителя. Для работы в информационных системах приходится выделять квалифицированного работника, и он не просто должен быть айти-специалистом, а еще или агрономом, или бухгалтером, а лучше — и тем, и другим одновременно, что почти нереально. Поэтому надо освободить человека от его основной работы и перенаправить только на эту деятельность.

Если до этого нам говорили по поводу отчетных показателей по растениеводству: «Можете вносить данные во ФГИС «Зерно» в любой момент», то с 2023 года правила изменились: надо данные об урожае вносить или каждый день, или не позднее пяти дней с момента окончания сбора той или иной культуры. В 2024 году добавится еще одна федеральная информационная система «Семеноводство». Иными словами, нагрузка на производителя увеличивается: и речь идет не просто о росте затрат на фонд оплаты труда, но и о проблемах дефицита квалифицированных кадров.

С 2023 года в программе «Сатурн» стало отражаться расходование средств защиты растений (СЗР) и удобрений, а именно их конкретный объем на каждом поле сельхозтоваропроизводителя. Для чего это надо? Если контролирующие органы хотят посмотреть, не было ли превышения применения пестицидов при выращивании ячменя, то аграрии могут отразить в системе нужное количество вещества. Контролеры же не придут на каждый участок и никогда это не проверят. Получается работа ради работы, и вот это страшно. Самое сложное — найти специалиста, который будет вести эти программы, предварительно его обучив. Он должен знать севооборот, какие культуры на разных полях сеются, какие средства защиты используются и т.д.

*Е. К. Михеев,  
А. М. Никулин,  
О. П. Фадеева*  
«Наша стратегия  
строилась по прин-  
ципу: что выгодно,  
то и надо делать»



Выпускники сельхозинститутов, которые к нам приходят, зачастую не владеют нужными знаниями и практическими навыками. Иногда, мне кажется, лучше бы они там не обучались! Легче с нуля их обучить. У нас работает один из лучших агрономов Нижегородской области — и по образованию он экономист. За 10 лет прошел путь от помощника агронома до главного агронома, получив высшее образование по специальности «Агрономия», и стал квалифицированным специалистом. Сейчас у него в подчинении пять агрономов.

Продолжим о цифровизации в животноводстве. Так как мы племхоззайство, мы и так ведем информационно-аналитическую систему «СЕЛЭКС» — Молочный скот. Внедряется новая программа в животноводстве «Хорриот», может, это и правильно, но тогда у нас в штате должна быть дополнительная единица — зоотехник или учетчик. Хотя несколько лет назад при внедрении информационной системы «Меркурий» отмечалось, что в ней будет учитываться продукция всей отрасли животноводства, в том числе идентификация и учет животных. Однако, внедряется программа «Хорриот», которая предназначена для идентификации и учета животных, а также фиксации сведений о проведенных с ними профилактических, лечебных и других ветеринарных мероприятий. И мы уже начинаем вешать на наш скот бирки, не обращая внимания на то, что средства на это нужны немалые: на каждую голову нужно по 2–3 бирки, а голов — 5 тысяч... Но вопрос в том, как это все будет работать и пересекаться с тем же «Меркурием».

Развиваются новые технологии, в том числе мониторинг состояния посевов сельскохозяйственных культур. Нам разработчики говорят, что квадрокоптеры будут летать над полями и считывать информацию, в какой стадии развития находятся наши посевы, а мы, анализируя это, будем понимать, где какое удобрение надо применить. Но проблема в том, что никогда не будет полного покрытия полей с помощью этой технологии, а также не хватит человеческого ресурса, чтобы своевременно обработать эту информацию. Когда агроном выезжает на поле, он отслеживает ситуацию в реальном времени и принимает решение о сроках проведения тех или иных работ. Ему это надо смотреть ежедневно, а то и по два раза за день (как например, с посевами рапса). Инвесторы, которые сейчас планируют вложиться в нашу отрасль, нередко думают, что если установят современную цифровую программу, то просто будут наблюдать, что там на ферме у них происходит. А с полями так вообще не работает. У нас все занесено в программу, но все равно специалистам приходится постоянно все отслеживать лично.

Ну, внесли мы удобрения. Вчера на совещании это как раз обсуждали: есть поле, там три зоны и посевы развиваются неравномерно. И агроном это все видит! И принимает решение, что вот тут мы

убираем, а тут подождем. А, например, рапс — это вообще самая сложная в наших условиях выращиваемая культура в плане обработки от вредителей. Чуть проглядишь вредителей — и все насмарку. Мы имеем право обрабатывать рапсовое поле только ранним утром, в другое время гибнет пчела.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** А как вы с пчеловодами работаете?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Юридически мы извещаем их о времени обработки полей. Нам выгодно, чтобы были пчелы, чтобы они опыляли наши посевы, поэтому мы заранее информируем пчеловодов о наших планах, даем объявления через районную газету о сроках, препаратах и методах их применения. В законе на это дается 3–5 дней, мы пишем заранее, недели за две, также указываем свой номер телефона. Мы с пчеловодами находим общий язык.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** В некоторых хозяйствах нам говорили, что им пчелы уже не нужны.

**Е. К. МИХЕЕВ:** Никогда с этим не соглашусь! Пчелы нужны, однозначно! Пчела все опыляет: злаки, рапс, кукурузу, клевер, люцерну. Как без пчел быть?

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Вы сейчас работаете с отечественными или с иностранными производителями техники и семян?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Мы сейчас работаем с российскими производителями семян, решили своих поддерживать. Но пока они пребывают в стадии развития. Например, у Нижегородской сельхозакадемии, а сейчас она называется Нижегородский аграрно-технологический университет (НГАТУ) было подсобное хозяйство, были поля, на которых проводились опыты, студентов обучали... Сейчас все поля отдали под застройку!

Что касается сельскохозяйственной техники в растениеводстве, то она, в основном, у нас импортного производства. Мы считаем, она более надежная и производительная. За последние два года цена на сельхозтехнику любого производства поднялась в два раза! Ее в те-то годы не покупали, ее не хватало, а сейчас и вообще мало кто может себе это позволить. В 2022 году мы купили зерноуборочный комбайн производства «CLAAS» за 26 млн рублей, а в 2023 году он стоил уже за 48 миллионов. Мы каждый год обновляем комбайно-тракторный парк и покупаем технику. В 2022 году купили кормоуборочный комбайн, без которого не обойтись, за 38 млн рублей. А сейчас он уже стоит 67 миллионов! И как прикажете «технически оснащаться»? Эти проблемы надо решать на государственном уровне. А те машины, что наши заводы выпускают, они «сырые», есть сложности с запчастями, сервисом, много недостатков. Также есть сложности с маточным яйцом в птицеводстве. Но есть и положительные моменты. Например, отмечу, что усиленно развивается отечественная селекция семян кукурузы.

*Е. К. Михеев,  
А. М. Никулин,  
О. П. Фадеева*  
«Наша стратегия строилась по принципу: что выгодно, то и надо делать»

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Вы упомянули студентов. К вам на практику приходят студенты аграрного университета?

Е. К. МИХЕЕВ: Приходят, но мало. Это же надо обозначить хозяйства в области, включить их в план программы, и в определенные периоды надо сделать так, чтобы студенты проходили практику — на наших тракторах, на наших фермах. Учесть-то надо на чем-то. Профтехучилища зачастую учат студентов на древней технике. Система ПТУ в кризисе. Хотя некоторым и подняли статус — техникумами сделали, а иные даже институтами. В Книгинине (в 50 километрах от нас) — даже университет создали, но, к сожалению, ни одного специалиста оттуда за последние пять лет к нам не пришло! Есть дефицит кадров и проблемы с образованием и подготовкой кадров. И это надо освещать, а не молчать об этом.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Но это уже дело массмедиа.

Е. К. МИХЕЕВ: Мы считаем, что в прессе надо материалы публиковать и о хорошем, и о плохом. У нас много недостатков, а как с ними бороться, если мы не будем знать правду? Давайте все время всех хвалить?! А иногда что-то не так сделают — и как же это исправлять? Маяковский говорил, что «пресса — наши глаза и уши». И как же они могут слышать-видеть, если мы не будем показывать истинные вещи? Это же можно договориться до того, что наше сельское хозяйств купается в золоте. А ведь если разобраться, то сельское хозяйство недофинансировано процентов на 70!

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: На вашем предприятии есть проблема с кадрами?

Е. К. МИХЕЕВ: Она всегда есть! Конечно, мы платим зарплату процентов на 20 больше, чем другие, но все равно проблемы есть. С качеством кадров. Но они всегда были. Когда я в 23 года был председателем, было еще больше проблем с кадрами.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Но сейчас у вас техника заменяет людей.

Е. К. МИХЕЕВ: Дело идет к тому, что производительность растет: если раньше для каких-то работ мне надо было семь комбайнов, сейчас достаточно одного. И в животноводстве так же. В Инкино ежесуточный надой молока — 30 тонн, при этом работают всего шесть доярок. Получается, по пять тонн на доярку. А 20 лет назад, когда мы пришли туда, там доили по 200 литров в сутки. Как производительность поменялась! Кадров везде нет: врачей, учителей, специалистов в АПК. А нужны дороги, нужно, чтобы больницы с оборудованием были, чтобы была врачебная помощь. И другие параметры современной жизни. Скажем, электричество. Напряжение должно быть 220 вольт, а здесь то 180, то 250 вольт — вся электроника горит — насос и моторы, везде «стабилизаторы» стоят. Надо реально смотреть на вещи и их реально воспринимать. Кадрам нужна зарплата, жилье благоустроенное

и комфортное. Мы даем кредит на жилье своим рабочим, практически бесплатно.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Вы в государственных программах поддержки участвуете?

**Е. К. МИХЕЕВ:** В «социалке» по внутрихозяйственным дорогам — да. Если речь идет о строительстве животноводческого комплекса, то почему же не поучаствовать, ведь мы реально строим. И нам государство возмещает часть затрат.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Вы же говорите, что кадров на предприятии не хватает. Может, с помощью жилья, построенного с помощью программы развития сельских территорий, вы сможете привлечь работников?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Одного жилья мало. Вопросы нужно решать комплексно. Школы на селе закрываются, детсады тоже, ввиду некомплектности — мало молодежи детородного возраста. Так что сельское население проживает в условиях, сильно отличающихся от условий в городе, не говоря уже о Москве. Наша районная больница не доукомплектована врачами, а те, кто работает, в основном преклонного возраста. Подготовить ребенка для поступления в престижный ВУЗ без репетиторов невозможно, а репетиторы тоже в городе. Ассортимент товара в сельских, деревенских магазинах скуден и непостоянен.

По конституции — все жители у нас равны, но сельские жители в этом равенстве несправедливо обижены.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Сельсовет здесь остался?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Никогда сельсовета здесь не было. Раньше был район, теперь стал муниципальный округ, но мы изменений не заметили, структура управления не изменилась. Самое слабое место у нас: и в России, и в хозяйствах, и в районах — это управление. Оно малоэффективно. То, чем управляет государство, работает мало продуктивно, зачастую убыточно. Чего ни коснись. Я долго не отдавал водоснабжение по поселку в муниципалитет: если я ремонтировал насос за 3–4 часа, то сейчас на это уходит минимум полтора дня. Все-таки частная собственность — это частная собственность. Мы за 10–15 лет то, что производилось на наших землях, приумножили в 10 раз. Выросло валовое производство продукции и увеличилась производительность труда благодаря частной собственности и западным технологиям, а смена строя с социалистического к капиталистическому на это не повлияла.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** Кому принадлежит земля, которую вы обрабатываете?

**Е. К. МИХЕЕВ:** Часть земельного фонда находится у нас в собственности, а часть — в аренде. Это земельные доли жителей, за аренду которых мы платим дольщикам зерном и/или деньгами.

**А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА:** То есть местное население все-таки держит подсобные хозяйства?

*Е. К. Михеев,  
А. М. Никулин,  
О. П. Фадеева*  
«Наша стратегия  
строилась по прин-  
ципу: что выгодно,  
то и надо делать»

Е. К. МИХЕЕВ: Да, но оно значительно уменьшилось. В десятки раз. В нашем селе Валгусы 20 лет назад было 130 коров. Сейчас 5 коз, немного кур — вот все подсобное хозяйство.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Тогда зачем населению зерно?

Е. К. МИХЕЕВ: Кто-то продает в другие деревни, кто-то держит кур.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Ваше предприятие в каких селах работает?

Е. К. МИХЕЕВ: Человек 40–50 работают в Валгусах, здесь расположена центральная усадьба нашего агрохолдинга. Есть отделение в селе Большие Бакалды, Инкино, Борнуково. У нас в хозяйстве строгая дисциплина, так как на работниках лежит большая ответственность: техника очень дорогая. Каждый работник и специалист перед началом смены проходит тест на алкоголь. За появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения сотрудник лишается не только ежемесячной, но и годовой премии. Да у нас люди даже не курят, один только снабженец курит.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: А курили раньше?

Е. К. МИХЕЕВ: Да, почти все. Я и сам раньше много курил, был заядлым курильщиком 25 лет. В 50 лет я бросил, и уже 25 лет совсем не курю. Считаю, что «здоровый образ жизни» — это не просто слова, а основа работоспособности, залог успеха труда, как интеллектуального, так и физического. Я ежедневно прохожу по 15 тысяч шагов, плаваю в бассейне, играю в баскетбол, настольный теннис, придерживаюсь правильного питания и тем самым подаю пример своему коллективу.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: А гастарбайтеров привлекаете?

Е. К. МИХЕЕВ: Да. Вот я взял хозяйство, где уже все развалилось. Зарплату там не давали год, население выехало из деревень. А сейчас мы там получаем по 30 тонн молока, но на второстепенные должности все равно нужны люди. И гастарбайтеры неплохо работают. Все оформлены официально. Ислам к нам придет лет через 30, ничего не поделаешь. Я ни «за», ни «против». И гастарбайтеры тоже разные бывают. У нас узбекские ребята, они приезжают регионами, есть выходцы из Ферганы. И самое главное: они говорят, что должны заработать 75 тысяч за месяц, и работают они от 230 до 270 часов в месяц. И зарабатывают. И сами просят, чтобы их загрузили работой.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: А почему Вы свое хозяйство все-таки назвали холдингом?

Е. К. МИХЕЕВ: Исходя из формы управления.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Это означает, что все ваши подразделения объединены общим собственником?

Е. К. МИХЕЕВ: Да, совершенно верно.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: То есть в советское время тут был относительно небольшой колхоз, а потом он вырос в мини-холдинг...

Е. К. МИХЕЕВ: Все правильно. В начале пути все местные хозяйства были равноправными, но у них были разные условия: были и лидеры, и отстающие. А в результате получился агрохолдинг. В принципе, в управлении можно идти коротким путем, а можно идти немного не так. И все это есть в нашей жизни. Если бы все развивались как мы, то сельское хозяйство у нас в стране шагало бы семимильными шагами. Вот у нас в селе спутниковое телевидение никак не может нормально работать, а ведь это наш космос, которым мы все гордились. Абрамович купил «Челси», а у нас есть стадион, но мяча нет! Я с премьер-министром Великобритании Мейджором встречался, в Гарварде выступал с докладом о российском агробизнесе, но, к сожалению, не встречался ни с одним федеральным чиновником Министерства сельского хозяйства РФ. Возвращаясь к первому губернатору Нижегородской области Борису Немцову, отмечу, что он у меня раза три был в хозяйстве, он был прост в общении и близок к людям.

А. М. НИКУЛИН, О. П. ФАДЕЕВА: Реформу Немцова, которая прошла в Нижегородской области, сейчас очень ругают.

Е. К. МИХЕЕВ: Он ничего такого не сделал, что бы противоречило здравому смыслу. Он дал возможность всем стать хозяевами. Но статус «собственника» подразумевает не только право (грести деньги лопатой), но и обязательства и ответственность по организации производства и управлению людьми. И только тогда «хозяин» становится эффективным собственником, а его предприятие прибыльным и рентабельным. По-моему, в этом и заключалась суть реформы Немцова.

*Е. К. Михеев,  
А. М. Никулин,  
О. П. Фадеева*  
«Наша стратегия строилась по принципу: что выгодно, то и надо делать»

### **“Our strategy was based on the principle of doing what was profitable”**

*Evgeny K. Mikheev*, DSc (Economics and Management), Head of the Niva-Mikheev and Co agroholding. Ogorodnaya St., village Valgusy, Buturlinsky district, Nizhny Novgorod Region, 607451, Russia. E-mail: [agrokholding@bk.ru](mailto:agrokholding@bk.ru)

*Alexander M. Nikulin*, PhD (Economics), Head of the Center for Agrarian Studies, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; Vice-Rector for Research, Moscow School of Social and Economic Sciences, Vernadskogo Prosp., 82, Moscow, 119571, Russia. E-mail: [harmina@yandex.ru](mailto:harmina@yandex.ru)

*Olga P. Fadeeva*, PhD (Sociology), Head of the Department, Institute of Economics and Organization of Industrial Production, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences. Academician Lavrentiev Prosp., 17, Novosibirsk, 630090, Russia. E-mail: [fadeeva\\_ol@mail.ru](mailto:fadeeva_ol@mail.ru)

*Abstract.* The interview with E. K. Mikheev (DSc (Economics and Management), Head of the agroholding Niva-Mikheev and Co, Honored Worker of Agriculture of the Russian

Federation, Honorary Citizen of the Nizhny Novgorod Region and Buturlinsky district), which was conducted by sociologists A. M. Nikulin and O. P. Fadeeva in August 2023, reconstructs his life path from the peasant collective-farm family to the world of contemporary agricultural science, politics and business. The interviewers focused on the economic philosophy of Mikheev as agricultural manager, his decision-making logic at the collective farm in the USSR and in the post-Soviet period of the developing market economy in the 1990s, his estimates of the situation at his agroholding, agrarian economy and rural development in the Nizhny Novgorod Region and Russia. The interview emphasizes the rational choice of economic decisions made and implemented in the transforming national and local institutional environment.

*Key words:* agroholding, collective farm, perestroika, Russia, USA, agricultural strategy, Nizhny Novgorod reforms, profit