

«Corteva засвідчила вірність своїм цінностям»



КЕРІВНИК БІЗНЕСУ CORTEVA AGRISCIENCE У СХІДНІЙ ЄВРОПІ СЕРГІЙ ХАРІН ПРО БІЗНЕС-ЕТИКУ, ЕВОЛЮЦІЮ ПРІОРИТЕТІВ ТА НЕПРОСТІ РІШЕННЯ В ЧАСИ ВИПРОБУВАНЬ

У кожного бізнесу є свої фундаментальні істини. Якісна й конкурентна продукція — це життєва сила компанії. А її ділова репутація — це базис, на якому формується взаємодія з партнерами, клієнтами та навіть конкурентами. Важливість цього нематеріального активу стає дедалі очевиднішою. Причому найчеснішу перевірку на життєздатність задекларовані цінності проходять саме в кризові турбулентні часи. Як, наприклад, сьогодні, коли в систему координат наших етичних і ділових реалій безапеляційно втрутилася повномасштабна війна, розв'язана росією проти України. Про її випробування й уроки, непрості рішення та натхненні перемоги говоримо з керівником бізнесу Corteva Agriscience у Східній Європі Сергієм Харіним.

— Corteva Agriscience — це передусім люди, — наголошує Сергій Володимирович. — Ніхто з нас ніколи не планував, що доведеться воювати чи виживати, ховаючись від ракетних обстрілів, як у часи, про які ми чули від старших поколінь. Моїй мамі було десь п'ять років, коли вони в 1942-му опинилися в окупації на Сході України. І коли вона розповідала, як їм тоді жилося, я думав про

те, що в мене такого не буде. Навіть коли з Києва почали виїжджати посольства, я закликав нікого не панікувати, хоча в компанії на той час ми вже моніторили ситуацію щодня й організували кризову команду, яка розробляла потенційний план на випадок загострення подій... Коли ж пройшов перший шок від усвідомлення, що насправді сталося 24 лютого, ми за планом поставили без-

пеку людей у пріоритет. Дбали як команда один про одного, про наші родини. Створили в месенджері групу, де допомагали з порадами щодо переміщення, розміщення тощо.

За два-три тижні понад 70% співробітників переїхали зі своїх домівок разом із родинами в безпечніші місця, здебільшого на Захід країни. На кордонах Польщі та Румунії українців зустрічали й допомагали з подальшим розміщенням представники європейської команди Corteva. Вони в перші дні війни створили оперативний штаб, із яким ми регулярно взаємодіяли й працюємо разом і нині. Для мене особисто цей досвід — яскраве свідчення командної підтримки. Це запам'ятає кожен із нас. Дякувати Богові, ніхто з команди не постраждав — усіх змогли вивезти, навіть із тих територій, що опинилися під окупацією.

■ Я так розумію, про бізнес тоді було не на часі.

— Ми змогли розпочати свою бізнес-діяльність у нових умовах вже 7 березня. І це стало можливо, зокрема, й завдяки підтримці наших клієнтів — фермерів. Багато з них телефонували й пропонували — давайте вже щось робити, бо весна настає, а в нас є бажання сіяти та рухатися. Тож на територіях, які не зачепила окупація, ми розпочали бізнес-діяльність, подбавши про її максимальну безпеку. Адаптуватися певним чином допоміг і «пандемічний режим», у якому ми навчилися добре взаємодіяти віддалено.

З відновленням бізнесової діяльності в команді реально відчувався азарт — робота допомагала психологічно переключитися, а ще, схоже, кожен прагнув довести собі, що й на цьому фронті ми вистоїмо. І таки змогли! За результатами першого кварталу я почав отримувати повідомлення від наших фінансистів із великими знаками оклику — вони не могли повірити, що таке можливо: попри страхіття війни, які щодня можна було бачити в репортажах провідних вітчизняних і закордонних телеканалів, українська команда досягнула такого потужного бізнес-результату! І нині Corteva працює дуже ефективно. Наш виробничий комплекс у Полтавській області на прохання працівників було розконсервовано наприкінці березня. Ми забезпечили такий режим роботи, щоб люди посеред зміни могли переміщатися в бомбосховище в разі повітряної тривоги. Адаптувавшись до воєнних реалій, нині готуємося до нового сезону.

■ **Усі ми тепер мусимо жити й діяти в умовах нової реальності. Corteva Agriscience однією з перших припинила комерційну діяльність у росії, а згодом заявила про остаточний вихід із російського ринку. Як далось це рішення?**

— Я пишаюся рішенням Corteva, яким вона засвідчила вірність своїм цінностям щодо моральності, етичності й відповідальності бізнесу. Одрразу після початку повномасштабного вторгнення рф Corteva повідомила, що припиняє свою комерційну діяльність в росії. І це абсолютно логічний крок для компанії, яка у своїй діяльності керується передусім повагою до людського життя й категорично засуджує насильство й війну. Тому було зупинено всі нові контракти. Пізніше, у квітні, Corteva Agriscience заявила, що не просто зупиняє бізнес у росії, а взагалі виходить із ринку рф, завершуючи в тому числі виробничу діяльність. Великий бізнес дуже важко зупинити одномоментно. Наразі ми закриваємо процеси, щоб перебувати в законодавчому полі, дотримуючись наших цінностей.

■ **Схоже, що позиція Corteva Agriscience унікальна. Бо чимало ваших конкурентів не наважилися на цей крок і лишилися працювати в росії. Виходить, що саме в такі**



буремні часи відбувається перевірка правдивості декларацій про цінності.

— Цінності — це наше коріння, що врешті-решт йде в культуру компанії. На перший погляд, здається, вони схожі в багатьох компаній. Та час істини настає, коли їх перевіряють випробування. Corteva підтвердила, що справді живе своїми цінностями. І я цим пишаюся. Власне, й усіх наших співробітників це дуже мотивує, бо вони мали нагоду пересвідчитися в дуже складний час, у якій гідній компанії вони працюють.

■ **Про що, на вашу думку, свідчить таке неодностайне реагування великого бізнесу на тероризм: про кризу економіки чи етики?**

— Швидше про кризу етики. Мабуть, у різних компаніях різна складова бізнесу з росією, різна цінність етичної складової. Якщо ж ми говоримо про український бізнес, про Corteva, то нашим дистриб'юторам і фермерам важливо розуміти, з ким вони працюють, і що вони опосередковано не фінансують той самий тероризм. Ми бачили реакцію багатьох сільгоспвиробників, які навесні відмовлялися від насіння тих компаній, що й далі співпрацювали з росією. Зважаючи на це, люди змінювали свої вподобання й переходили до нас, бо цінували нашу патріотичну позицію. Така тенденція, гадаю, триватиме й надалі. Рано чи пізно у кожного спитають:

що ти робив і де був під час війни? Що для тебе важливіше — долари чи життя?

■ **За останні пів року відомий ще з часів Адама Сміта термін «економічний патріотизм», який часто вживали представники істеблішменту різних держав, набув в українському вимірі суттєво іншої тональності. І тепер система координат проходить через цілком інші орієнтири. Це позитивна тенденція, як ви гадаєте?**

— І глобально, і на рівні країни це позитивно. Це оздоровлення суспільної ментальності. На що я особисто сподіваюся — Україна завоює свою суб'єктність. Хотілося б, щоб ми виростили зі штанців меншовартості після цієї війни. А це означає трохи іншу цінність оцінки себе самого, а потім переоцінки всього навколишнього. Що ж до економічної складової, то пріоритети — з ким я хочу вести бізнес, а з ким ні — ми тепер розглядаємо під іншим кутом. Corteva, як компанія, для себе вирішила, що вона з Україною.

■ **Як гадаєте, чи є потенціал у новій парадигмі ділової взаємодії, де слова «бізнес» і «патріотизм» цілком сумісні?**

— Це дуже філософське питання. Спілкування з бізнес-партнерами у мене сьогодні зазвичай починається з того, в кого скількох працівників



мобілізували, хто і яку надав підтримку, скільки й куди відправлено харчів і медикаментів, автомобілів тощо. І це яскравий приклад патріотизму в бізнесі. В нашій компанії є окремий фонд Corteva в понад один мільйон доларів США, які ми спрямували на підтримку гуманітарних проєктів і запитів громад. Крім того, співробітники компанії складаються власними коштами на адресну допомогу — наприклад, на бронжети, каски чи автомобілі. Це приклади такої людської персональної взаємодії. А разом із тим і бізнесу. У нас були регулярні рейси до Західної Європи, звідки ми возили гуманітарну допомогу в українські містечка й села, які її потребують.

■ Донедавна на ділових форумах часто можна було почути, що успішний бізнес не може дозволити собі етику в жорсткому діловому світі. Ця позиція, судячи з наших реалій, поступово трансформується. Як ви гадаєте?

— Це еволюція. Якщо говорити глобально — зміна західного світу, його ментальності навіть за останні 30–50 років. Усе, що стосується різноманітності, рівності, інклюзії — люди стають толерантнішими. Підвалинами цього є відносно успішне суспільство. І ми теж прагнемо туди рухатися. Приміром,

150 років тому Карл Маркс писав про капіталізм, що продасть і рідну матір за 3% прибутковості. А цьогорічний приклад Corteva й інших глобальних компаній, які пішли з російського ринку (їх уже більше як тисяча), ставить цей вислів під сумнів. Як на мене, однією з величезних помилок ідеологів цієї російської війни є переконання, що купити можна кожного, а логіка компаній базується на отриманні прибутку — і тільки. Вихід потужних ринкових гравців із рф яскраво свідчить, що ця еволюція триває...

■ Якими ми, українці, вийдемо з цієї кризи? Який ваш прогноз?

— Усім хочеться, щоб усе було гаразд. Після цієї війни, коли вона завершиться перемогою на наших умовах, дуже важливо переоцінити себе самих — не лише у відносинах із росією, а й із рештою світу. Україна буде іншим гравцем на світовому і європейському рівні. На це накладатиметься інша відповідальність, як ми житимемо в повоєнний політичний час. І це ще той іспит для нашого народу. Надалі треба буде переналаштуватися і не допускати крайнощів. Хотілося б, аби з отримання цієї суб'єктності українці також отримали зрілість політичну. Вектори і все інше — зрозуміло. Але як прийти у Європу швидко? Причому

не якимось там бідним братом, а сильною європейською державою. Аби ми правильно зрозуміли самі себе після війни, маємо стати на позицію, що ми зможемо збудувати (а не відбудувати) нову країну і запропонувати європейським країнам разом із нами рухатися в цьому напрямі. І кожен із нас має тверезо й серйозно оцінювати ситуацію.

■ Corteva — znana v ukrayn'skij biznesovij spilnoti kompanija-vizioner, sho nadixae inshix viddanistju svoim cinnostjam. Sho pidtrимує na c'ьomu shlyahu?

— Наявність цих цінностей і слідуванням ним закладено в щоденних процесах, зокрема, й усередині компанії. Кожен співробітник їх чітко розуміє. Усе починається від підбору правильних людей у команду. Далі передбачено окремий процес, що допомагає дотримуватися задекларованих принципів. Наприклад, є гаряча лінія, куди співробітники можуть зателефонувати й висловлювати своє незадоволення, наприклад, керівником. Коли до нас приходять новий фахівець, то, перш ніж приступити до праці, він проходить відповідний тренінг щодо усіх цих питань. Отримавши таку інформацію, новачок вирішує для себе про відповідність цих принципів його власній етиці та чи хоче він надалі бути носієм цієї культури. Так само згодом протягом певного періоду компанія вирішує, чи підходить їй цей працівник. На базі цінностей усередині компанії формується команда. Люди, які тут працюють, є носіями культури, сформованої цінностями компанії. І, до речі, змінити її набагато складніше, ніж стратегію. Без спільних цінностей не буде стійкості в компанії, коли стаються такі випробування, як тепер.

■ Мабуть, клієнти й партнери бачать і відчують, які пріоритети й цінності транслює компанія...

— Абсолютно. Ми активно транслюватимемо наші цінності й надалі. Головний меседж, який ми хочемо донести до українських виробників, — Corteva Agriscience пішла з росії, але лишається і розширює свою діяльність в Україні. Нині у всіх непрості часи. Разом із тим нам вдається вирощувати тут, в Україні, дуже якісне насіння, що відповідає всім західним стандартам. Тому ми б хотіли в наступні кілька років збільшити обсяги вирощування в Україні насіння

кукурудзи та соняшнику — для внутрішнього ринку і для країн Західної Європи.

■ А які ваші прогнози на поточний маркетинговий рік?

— У підготовці 2023 року дуже багато непередбачуваного. Головне питання — які посівні площі будуть під нашим контролем. Зокрема, мова про ті культури, з якими ми працюємо, — кукурудзу, соняшник, ріпак. Поки що ми бачимо зменшення через те, що суттєві обсяги (особливо під соняшником) опинилися на окупованих територіях. Відповідно, наші плани — намагатись утримати свої позиції і свою частку на тій території, де ми працюємо. Якщо вдасться — наростити їх. Крім того, я сподіваюся, що економічний патріотизм українців врешті витіснить з українського ринку російські компанії-постачальники ЗЗР. Відповідно, звільниться місце для інших, які готові підтримувати Україну в патріотичному сенсі. Так чи інакше, це буде непростий рік. Так само і 2023-й теж буде важкий. Можливо, навіть важчий за 2022-й. А ось 2024-й рік, як ми бачимо в наших планах, має стати роком поступового відновлення.

■ Які, на вашу думку, головні виклики для всіх учасників агропродовольчого ланцюжка у нових реаліях і які засади лишаються незмінними?

— Якщо казати за Corteva, то незмінною є наша етика і мораль. Щодо адап-



тації до змін, до ситуації, до економічних чинників, які міняються, то ми переглянули свої моделі ведення бізнесу і дійшли висновку, що стійкіші, коли безпосередньо продаємо насіння фермерів. Тому весь свій бізнес насіннєвий ми перевели на пряму модель ведення бізнесу. Це значно стійкіше і фінансово зрозуміліше — значно менше фінансових ризиків. Щодо ЗЗР — і надалі працюватимемо з дистрибуцією, щоправда, тут теж тривають процеси фільтрації тих, хто фінансово стійкий і може пройти цей етап.

■ Яке місце посідає репутаційний капітал?

— Його важко поставити на якоесь місце. Як кажуть, репутація або є, або її немає. Коли ми приходимо на зустріч

або до нас приходять, то бізнес-партнер вже розуміє, з ким він має розмовляти і що це за компанія. Я часто на цьому наголошую. Коли стає питання «Чим ви можете це гарантувати», я кажу: «Якщо ви сюди прийшли, то наша гарантія — це наша репутація». Вона в нас є, і ми про неї дбаємо. Саме тому й виходимо з російського ринку. Звісно, ми не святі. І буває, скажімо, що мали поставити продукцію до 1 березня, а змогли зробити це 15-го. І я чую від клієнта: «Ви ж Corteva! Ви ж обіцяли!». Людина автоматично виходить з того, що раз ми так написали — так зробимо. Ми просимо нас пробачити. Утім, я цей приклад навів як свідчення ставлення до нас як до відповідальної компанії. Ми теж розвиваємося, вдосконалюємося і на шляху до того, щоб ставати ще кращими.

■ Про що ви мрієте для Corteva?

— Щоб компанія, керуючись своїми моральними й етичними цінностями, в тому числі бізнес-етичними принципами, створила і зберігала ту культуру, до якої прагне. Становлення самої компанії ще в процесі, і оцей приклад орієнтації на ключові цінності є дуже важливим. Друге — це бізнес. Ми хочемо бути прибутковими. Хочемо бути першими. Є, звісно, і глобальні цілі, і глобальна відповідальність. А в Україні, де ми працюємо з нашою командою, передусім наші клієнти зверталися до Corteva, коли постає питання, де купити найкраще насіння кукурудзи. Для цього наша компанія створена. Я б хотів, щоб ми збереглися етично здоровою компанією і були №1 для вибору наших клієнтів у вільній Україні.

