

# РОСТ С ОГЛЯДКОЙ

❖ Наталия Гузенко

**ИНТЕРВЬЮ** ■ СЕО  
«Росток-Холдинг»  
Игорь Макуха: о  
мотивации персонала,  
долговой нагрузке  
и том, зачем  
агрокомпаниям  
любой ценой  
наращивать  
земельные банки

**К**ernel Group, «Мироновский хлебопродукт», «Астарта» — названия украинских публичных агрохолдингов, выращивающих миллионы тонн зерновых или производящих мясо в таких же масштабах — у всех на слуху. Но в Украине есть десятки компаний, вполне успешно продвигающихся вслед за лидерами: создавая холдинги, увеличивая земельные банки и наращивая урожайность. «Росток-Холдинг» — группа компаний, принадлежащая ряду акционеров, основными из которых являются украинцы Виктор Купавцев и Виктор Кияновский. Агробизнес партнеров начался в 1990-х с Ичнянского завода по производству сухого молока и масла. Однако в то время они больше внимания уделяли другому профильному направлению — недвижимости. Вплотную заняться сельским хозяйством партнеры решили только в 2005 году, начав покупать молочные фермы, обеспечивающие заводы сырьем, и земельные угодья, на которых выращивали необходимые корма. В 2010-м они решили упорядочить все окончательно, создав управляющую компанию. Руководить ею пригласили Игоря Макуху, при котором группа стала приносить стабильную прибыль — в среднем \$600 с гектара. В целом оборот холдинга по итогам прошлого года превысил \$190 млн.



**Директор  
холдинга**

**Игорь Макуха, 38 лет.**  
Окончил Национальный аграрный университет и Киевский национальный университет им. Т. Шевченко. С 1998 по 2000 год работал экономистом в кредитном отделе банка «Национальный кредит». С 2001 года — заместителем финансового директора, затем — финансовым директором ООО «Клуб сыра». В 2009 году стал финансовым директором группы компаний, которая потом была преобразована в «Росток-Холдинг». С 2012-го — генеральный директор ООО «Росток-Холдинг».

**Почему гендиректором предложили работать именно вам? И почему вы согласились возглавить предприятие, которое стабильно приносило убытки?**

Хотя я работаю в «Росток-Холдинг» только с 2010 года, с бизнесом компании знаком достаточно давно. До этого я много лет был финансовым директором в «Клубе сыра», — и одно из подразделений будущего холдинга — группа компаний РТС — постоянно с ним конкурировала. Потом несколько их молочных заводов были проданы «Клубу сыра», и я вел финансовую часть этой сделки. Именно поэтому в 2010 году меня и пригласили — акционеры знали, что я могу, видели, что «Клуб сыра» был успешной компанией. Мне же было интересно поработать здесь. Кроме того, меня неплохо мотивировали, сделав миноритарным акционером.

**Почему развивать компанию решили только в 2005-м, что такого произошло на рынке?**

В 2005 году сложилась благоприятная конъюнктура для развития молочного бизнеса. Кроме того, бум на рынке недвижимости обеспечил нашим акционерам достаточное количество средств, чтобы вкладывать в сельское хозяйство.

Но основная причина все же в том, что рынок активно развивался, и люди зашли в отрасль с максимальной отдачей. К моменту моего прихода у компании было пять предприятий с 12 тыс. га земли, животноводческими комплексами и завод по переработке молока. Мы проанализировали развитие сектора и решили сосредоточиться на развитии растениеводства — больше окупаемость, хорошая прибыль и пр. Где-то используя финансовые резервы, где-то деньги

акционеров, привлекая деньги со стороны, мы начали расширять наш банк земли — сегодня у нас под контролем около 60 тыс. га. Молочный бизнес сейчас менее выгодный, однако, мне кажется, что дно неблагоприятной конъюнктуры в молочной отрасли пройдено. Рынок «поднимет» дисбаланс спроса и предложения, вызванный климатическими изменениями. Например, из-за засухи в Австралии и Новой Зеландии за две недели цены на сухое молоко взлетели до исторического максимума с 2008 года: с \$3,2 тыс. за тонну до более чем \$5 тыс. на сегодняшний день.

### **До 2010 года «Росток-Холдинг» был убыточным. Что вы делали, чтобы переломить ситуацию?**

Причина убыточности крылась в том, что акционеры не занимались сельским хозяйством вплотную. Один «вел» молоко, другой занимался строительством... Но у них было желание систематизировать аграрное направление, выстроить четкую структуру, разработать стратегию развития и в итоге — привлечь инвестиции. Вместе мы меняли систему менеджмента, расширили банк земли, создали управляющую компанию и подходы людей на местах, запустили систему мотивации.

Чтобы люди начали работать, им нужно было показать перспективу, объяснить, почему мы не имеем того, что имеют другие агрохолдинги, и когда ситуация поменяется. Я говорил: «Понимаю, что нет техники, семян, низкие зарплаты, но давайте сейчас поменяем отношение к работе, ответственности, срокам посева, и посмотрим, что будет через год-полтора». Люди поверили.

### **Большинство компаний жалуются, что, расширяясь, не могут найти подходящих людей. Как вы решаете кадровый вопрос, учитывая, что на рынке много крупных игроков, которые вполне могут предложить специалистам более высокую зарплату?**

Мы не испытываем недостатка в кадрах, существенных сложностей с их поиском у нас никогда не было. Все наши хозяйства находятся в районных центрах, где достаточно людей с экономическим образованием — в налоговой, в районных администрациях, других учреждениях. Их вполне можно позвать к себе. Нет проблем и с техническими кадрами — технологами, агрономами. Большинство из них

работают на наших предприятиях уже много лет.

Кроме того, мы постоянно формируем кадровый резерв. Например, приходит к нам человек, который по тем или иным причинам уволился из другой компании, и предлагает свои услуги — даже если сейчас нам такой специалист не нужен, но он действительно ценный, мы берем его «авансом».

### **Как принимаются решения в компании, кто определяет стратегию?**

Стратегию определяют акционеры. Но ее реализация — моя задача. Я операционный директор агробизнеса (растениеводство и животноводческие комплексы) и генеральный директор управляющей компании, определяющий общее направление развития холдинга. Особых споров у нас нет — как правило, все решается за десять минут.

### **Акционеры еще занимаются недвижимостью?**

Нет, они довольно удачно все распродали и сосредоточились на агросекторе. Это случилось еще в 2009 году.

### **Сколько денег было инвестировано в развитие и какими были источники привлечения средств?**

Всего инвестировали около 300 млн. грн. Частично это реинвестированная прибыль, частично — деньги акционеров и заемные средства. Сейчас наш долговой портфель составляет около \$27 млн. и, исходя из соотношения долга к доходности, мы еще недокредитованы — есть компании со значительно большей нагрузкой. Но для среднего уровня компаний, в том числе нашей, дешевые деньги найти проблематично. Масштаб — это один из ключевых факторов привлечения капитала. Кстати, это одна из причин, по которой мы наращиваем банк земли. Правда, необходимо не просто расширять угодья, а делать так, чтобы доходность и масштаб компании был интересен для покупателей евробондов, инвесторов и компаний, которые могут захотеть с нами сотрудничать. Когда ты в топ-20, у тебя возможностей развиваться больше.

### **Вы заявляли, что собираетесь расширить земельный банк с 60 тыс. до 100 тыс. га. Уже знаете, где хотите покупать землю?**

На самом деле 100 тысяч гектаров это просто ближайшая задача — не

скажешь же, что наша цель 92 тысячи (смеется). Мы пока ничего не присмотрели, но если появится интересный актив, будем рассматривать возможность покупки. Расширение — не самоцель, мы и так за последние годы в три раза увеличили объем земли. Чтобы работать эффективно, ее нужно обеспечить техникой, качественными семенами, мощностями по хранению... Буквально вчера мы обрабатывали 20 тыс. га земли, но чтобы обрабатывать 60 тыс., нужно провести определенные мероприятия. Расширение системы управления, новые люди, организационные формы — нужно заново пройти все это. В этом году мы вложим около \$20 млн. в технику, мощности хранения и землю. Источники более масштабных инвестиций пока подыскиваем.

### **В прошлом году урожайность в холдинге выросла на 12-15% в зависимости от культуры. Как удалось этого добиться, учитывая, что в целом по стране урожай был меньше, чем в 2011-м?**

Нам повезло с погодой. На севере Украины, где в основном расположены наши хозяйства, было не так жарко. Поэтому, если с точки зрения логистики нам было бы удобно обрабатывать землю под Одессой или Николаевом, то с точки зрения климата и урожаев — спасибо, не стоит. Поэтому и расширяться мы будем преимущественно на севере. Кроме того, на урожайность повлияла лучшая обеспеченность техникой — мы вовремя закончили посевную. Плюс построили элеватор: логистические расходы на сушку и хранение вынуждали нас ежегодно терять \$4 млн. на 20 тыс. га. В прошлом году — не потеряли.

### **Сколько зерновых вы экспортировали в 2012 году?**

В прошлом году наш урожай составил около 100 тыс. тонн, которые полностью пошли на экспорт. Плюс мы покупали зерно у мелких игроков и в целом за три года экспортировали около 500 тыс. тонн зерна — по всему Средиземноморью и даже в Японию.

### **Вам содействовало в получении квот то обстоятельство, что ваш отец работает в Кабмине (Владимир Макуха, замминистра энергетики и угольной промышленности)?**

Это не мой отец, это просто однофамилец. Но, возможно, такая путаница в чем-то действительно помогает (смеется). ИГ