

КОГДА ИМЯ ОБЯЗЫВАЕТ

СОВЛАДЕЛЕЦ И ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «РОСТОК-ХОЛДИНГ» ВИКТОР КУПАВЦЕВ УВЕРЕН, ЧТО СЕЙЧАС ВРЕМЯ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ПРОЕКТЫ С МАКСИМАЛЬНО БЫСТРЫМ СРОКОМ ОКУПАЕМОСТИ И РАЗВИВАТЬ ТОРГОВЛЮ И ЛОГИСТИКУ

Текст: Виктория Бондарчук

В 1993 году он уже был миллионером. Друзья и партнеры звали его «Молочник»: он контролировал 40% рынка сухого молока. И хотя выражение «попасть в молоко» означает промах, его молоко — это было попадание в десятку.

А потом в один момент рынок рухнул... Виктор Купавцев образца 2015 — Председатель совета директоров группы «РОСТОК-ХОЛДИНГ», опыт работы в аграрном бизнесе — 23 года.

Его имя практически полностью отображает его характер и жизненные принципы. «Многие, что меня знают, помнят, что если я падал — все равно поднимался», — говорит Купавцев, переживший и сложную операцию, и падегия, и взлеты в бизнесе.

Изредка он называет себя играющим тренером, вспоминая молодость, когда играл за сборную Украины по футболу.

Он откровенен, вспоминая свое становление: «Начинал, как многие, с компьютеров, видеомагнитофонов... Это было трудное время: кто состоялся, а кто нет».

Обычный выпускник Киевского политеха, инженер, которого ветер перемен в стране забросил в аграрную сферу. «Нас мало осталось — последних из могикан, кто с нуля поднимал бизнес», — вспоминает он.

Человек из простой семьи, создавший группу «РОСТОК-ХОЛДИНГ». Об истории становления группы и планах на будущее — Виктор Купавцев.

Виктор Петрович, в это непростое время, когда даже колоссы падают,

происходят дефолты, а многие продают бизнес, как себя чувствует «РОСТОК»?

В этом году мы оптимизировали структуру холдинга: вывели в отдельное направление молокоперерабатывающие заводы. Животноводство будем развивать как отдельный сегмент — наше собственное стадо насчитывает почти 2700 голов.

«НАС МАЛО ОСТАЛОСЬ — ПОСЛЕДНИХ ИЗ МОГИКАН, КТО С НУЛЯ ПОДНИМАЛ СВОЙ БИЗНЕС. ЭТО САМОРОДКИ СЕГОДНЯ, КОТОРЫХ СОБРАТЬ БЫ И СОЗДАТЬ ФОНД, ЧТОБЫ ПОДДЕРЖИВАТЬ УКРАИНСКУЮ МОЛОДЕЖЬ, СТАРТ-АПЫ. НАШЕ БУДУЩЕЕ — ЗА НИМИ»

Что дает структурирование бизнеса? Мы получаем возможность систематизировать доходы и расходы.

В приоритете — растениеводство. У нас три больших кластера, в общей сложности около 60 000 га. А главное, у нас компактный земельный банк. Мы хотим увеличить его до 100 000 га, но на этом пока остановимся, иначе эффективность бизнеса снижается. У нас оптимальное плечо доставки до

элеваторов — 15–60 км. Достаточно техники (200 единиц современных машин, 70% которых введены в эксплуатацию за последние три года).

В 2014-м мы сосредоточили усилия на усовершенствовании тех проектов, которые начали ранее. С момента основания в 2010 году компания динамично развивала собственные элеваторные комплексы, увеличив к 2015-му мощности хранения в четыре раза, до 100 000 т.

Рыночная ситуация заставила нас сконцентрировать внимание на рентабельности и ликвидности холдинга. В нестабильных условиях важно было ввести жесткий контроль над всеми бизнес-процессами и оптимизировать финансовую составляющую: максимально уменьшить себестоимость, улучшить технологии и тем самым повысить эффективность компании.

Что касается инвестиционных проектов, то под них необходим приток «свежей крови». Мы готовы к сотрудничеству с международными финансовыми организациями и уже начали работу в этом направлении. На фоне политической и экономической непредсказуемости считаем, что деньги надо вкладывать в краткосрочные проекты с максимально быстрым сроком возврата вложенных средств. Сейчас нужно развивать торговлю и логистику.

Торговля всегда была вашим основным направлением. Но сейчас вы отказались от трейдинга. Планируете снова развивать это направление?



Мы находим способы продать кукурузу по \$165–168, когда многие продают по \$140–145 за тонну.

Торговлей компания активно начала заниматься еще в 2008 году. С 2009-го мы осуществляли экспортные продажи на условиях FOB и CIF. Благодаря этому объемы экспорта за пять лет достигли 600 000 т (по итогам 2013 года). Закупали зерно по всей Украине, работая с крупнейшими транснациональными и отечественными поставщиками.

В 2014-м ценовая конъюнктура на глобальных рынках сельскохозяйственной продукции на фоне растущего предложения и больших переходящих запасов была неблагоприятной (индекс продовольственных цен ФАО в прошлом году упал до рекордного показателя с 2011-го).

Решили приостановить трейдинговую деятельность и сфокусировались на

производстве. Хотя на условиях CPT и DAF работаем.

Выйдем ли мы на рынок с закупкой зерновых и будем ли мы вновь работать на условиях FOB и CIF? Во многом зависит от рыночной ситуации и наличия достаточного объема ресурсов с нашей стороны, но в целом такие планы есть. Торговля позволяет «заглянуть в будущее». Поэтому экспорт — это логичный этап стратегии нашей компании, что позволит повысить ликвидность. Холдинг способен продавать на внешние рынки до 1–1,5 млн т зерна. У нас сильная команда трейдеров и аналитиков.

Многие жалуются, что в агросекторе не хватает квалифицированных кадров.

В группе работает около 1400 человек. Основной состав, несмотря на сложности и непростые времена, сохранился.

Мы создаем рабочие места, даем людям возможность зарабатывать, а также возможность расти. Иногда кто-то уходит, достигнув пика карьеры в группе.

(Купавцеву важно, чтобы сотрудники компании росли вместе с ней. Он человек требовательный, но справедливый. И к себе предъявляет еще более высокие требования, чем к сотрудникам. Бизнесмен в курсе всех новинок в агросфере: от альтернативных культур и энергосберегающих технологий до новшеств в выращивании традиционных сельхозкультур. — Авт.)

Знания были и есть силой. Когда-то мне и моей команде не хватило понимания глубины рынка молочных продуктов. С тех пор всегда инвестируем в кадры: наши инженеры, агрономы, технологи, риск-аналитики и трейдеры держат руку на пульсе аграрных событий. Поэтому нам удается принимать взвешенные

решения и правильно реагировать на вызовы времени.

Команда, она как оркестр — нужны разные музыканты. Стараемся, чтобы виртуозность и мастерство сотрудников росло (не зря же мы «РОСТОК»). И, конечно, должен быть дирижер. То есть лидер, руководитель, который должен выполнять ряд задач. Одна из моих задач — находить финансы и правильно распределять их.

Кстати, о финансах. Где вы намерены искать инвестиции? Как вы сейчас взаимодействуете с банками? Насколько они готовы идти вам навстречу?

Начну с банков и кредитов. Мы сотрудничаем с банками как на территории Украины, так и за рубежом. У нас открыты лимиты под торговую деятельность в одном из европейских банков. Также мы работаем и с лизинговыми компаниями. Все долговые обязательства выполняем в полной мере. В 2014 году наш коэффициент Net debt/EBIDTA, согласно аудированной отчетности, составил 2,3. Наш кредитный портфель оптимальный. Кредитная нагрузка на конец этого года будет составлять около \$21,7 млн. Компания в состоянии своевременно обслуживать долг и удерживать приемлемый уровень ликвидности. Ожидается, что на конец года коэффициент Net debt/EBIDTA не превысит 1,5.

Перед акционерами любого бизнеса стоит задача — развивать компанию в благоприятные времена и сберечь в сложные, что, по сути, удастся акционерам группы «РОСТОК-ХОЛДИНГ».

Мы благодарны финансовым партнерам за понимание и поддержку. Для развития используем как собственные, так и заемные ресурсы. Но стараемся выдерживать пропорции, ориентируясь на поставленные прогнозные показатели и отслеживая выполнение финансовых ковенантов.

Агропромышленный сегмент в непростых условиях военных действий, нестабильности, слабой прогнозируемости

доказывает, что сектор ликвидный, и с аграрными компаниями можно и нужно работать. В первую очередь с местными украинскими холдингами.

Кто вышел на IPO, получил доступ к более дешевому международному финансированию. Мелкий бизнес старается довольствоваться собственными ресурсами. А вот фундамент отрасли (я так называю средние компании) требует более пристального внимания со стороны банкиров.

КУПАВЦЕВ ВЫВЕЛ СОБСТВЕННУЮ ТЕОРИЮ ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА: «В КАЖДОМ ЗАЛОЖЕНА ОПРЕДЕЛЕННАЯ ЭНЕРГИЯ. ЕСЛИ ЕЕ НЕПРАВИЛЬНО РЕАЛИЗОВЫВАТЬ, ТО МОЖНО ПОТЕРЯТЬ СЕБЯ. ЭНЕРГИЮ НАДО ПОЧУВСТВОВАТЬ. И НАПРАВИТЬ В ПРАВИЛЬНОЕ РУСЛО»

Что касается инвестиций, то есть для нас один принципиальный момент: сохранить управление компанией. В остальном мы открыты и готовы к обсуждению различных вариантов сотрудничества. Например, оцениваем перспективы проекта по созданию пусть и небольшого, но собственного производства посевного материала.

Вопреки пессимистичным настроениям многих участников рынка, вы видите свет в конце тоннеля, строите бизнес, опираясь на оптимизм и веру. Каким будет «РОСТОК-ХОЛДИНГ» через 10 лет? «РОСТОК» начинался с доверия друзей и уверенности в собственных силах (были и опыт, и знания, и хорошие

партнеры). Решил так: пусть это будет мой шедевр, если хотите. Начали с торговли, чтобы были оборотные средства. Потом стали плотнее работать с банками (*имя Купавцева сослужило ему хорошую службу: частное финансирование удастся привлечь в достаточно больших объемах.* — Авт.). Но торговля торговлей, а хотелось-то большего. Надо было осваивать аграрное производство. Правда, к тому моменту все «жирные черноземы», как нам тогда казалось, уже кто-то арендовал. Брали в аренду то, что было в северных районах Украины, где конкуренция за гектары была меньше.

В результате мы выиграли. Наш главный секрет — достаточные запасы влаги в почве. Повезло нам с климатом. Показатели урожайности в холдинге выше, чем в центральных областях.

Скажем, по кукурузе в Сумской области на отдельных полях нам удастся выходить на урожайность до 150 ц с гектара.

Нам соседи говорили: на северных землях подсолнечник не растет, а мы 3 т собираем.

Я бы сформулировал так: многолетний опыт в трейдинге и хорошие продажи, доступ к финансовым ресурсам плюс завидная команда производителей и благоприятный климат — синергия, обеспечивающая нам нынешний результат. И главное — люди, которые верят мне, а я верю в то, что каждый из них может стать «первой скрипкой», если продолжить аналогии с оркестром.

Что дальше? А дальше только рост — имя обязывает.

История группы «РОСТОК-ХОЛДИНГ» доказывает, что можно построить бизнес с нуля, зарабатывать самим и способствовать карьерному росту сотрудников, платить налоги и развивать производство в стране. Иногда мне хочется спокойной размеренной жизни в процветающей Украине. А у нас бизнесмены зачастую как мальчишки силами меряются, доказывая что-то друг другу. Так и хочется сказать: «Очнитесь, ребята, нужно страну поднимать!»

ДОСЬЕ

Виктор Купавцев родился в Черкассах 19 июня 1960 года. Окончил Киевский политехнический институт по специальности «инженер-радиотехник». С 1977 по 2004 год прошел путь от слесаря и электромеханика

до директора предприятий, специализирующихся на строительстве и молочной переработке. С июня 2010-го и по настоящее время — один из учредителей и собственников группы «РОСТОК-ХОЛДИНГ».