

ЛЮДИ ДЕЛА

“Мы инвестируем больше, чем зарабатываем”, —

утверждает Игорь Макуха, генеральный директор ООО “РОСТОК-ХОЛДИНГ”

Экономический кризис можно пережить по-разному. Можно — посыпать голову пеплом, сетуя на плохие законы, паралич финансово-кредитного рынка, неослабевающий фискальный прессинг. Можно — впасть в панику, увольнять персонал, “сплавлять” активы. Можно — мобилизовать человеческие и финансовые ресурсы, провести реорганизацию предприятий и модели управления ими и попытаться укрепить свои рыночные позиции. Похоже, владельцы группы региональных аграрных компаний предпочли именно третий путь: в разгар кризиса они преобразовали их в холдинг и начали активно инвестировать в развитие инфраструктуры. Во всяком случае, опыт ООО “РОСТОК-ХОЛДИНГ” доказывает, что и кризис может быть не самым плохим временем для развития аграрного предприятия.

— Хотя группа компаний, входящих в холдинг, присутствует на рынке с конца 1990-х годов, в холдинг они были реорганизованы всего два года назад. Почему вы выбрали именно эту форму организации, и что она дает аграрной компании?

— Действительно, свою деятельность компания начинала с переработки молока на базе Ичнянского завода сухого молока и масла. Собственно, потребность обеспечения молокозавода сырьем и подтолкнула в свое время к созданию вертикально интегрированной структуры. В последующие несколько лет нам удалось сконцентрировать вокруг этого предприятия земли, несколько молочно-товарных ферм, которые сейчас обеспечивают наши производственные потребности в молочном сырье на 30%, а также комбикормовый завод. На конец 2009 г. в управлении компании находилось значительное количество активов, было очевидно, что необходимо активно развивать зернотрейдинговое направление и инфраструктуру для хранения зерновых. Поэтому было решено реорганизовать



ГЕННАДИЙ МИНЧЕНКО

бизнес в холдинговую структуру. Преимущества такой формы организации очевидны. Во-первых, холдинг — это весьма эффективный инструмент управления бизнесом. На уровне холдинговой компании разрабатываются стратегия и инвестиционный план, она выполняет финансовую и мотивационную функции и осуществляет контроль, в то время как подразделения сосредоточены исключительно на операционной деятельности. Во-вторых (и это наиболее важно) объединение предприятий дает синергетический эффект.

— **Подразделения компании расположены в Сумской и Черниговской областях, управляющая компания — в Киеве. Возникают ли в связи с таким территориальным разбросом сложности в управлении?**

— У нас есть два кластера земель: 12 тыс. га в Ичнянском районе Черниговской области и 8,5 тыс. га в Глуховском районе Сумской области. Сейчас мы заключаем сделку по приобретению примерно 40 тыс. га земли в Сумской области, после чего у нас будет около 60 тыс. га земли. Естественно, когда в распоряжении холдинга находятся десятки тысяч гектаров, возникает вопрос эффективного управления и контроля компаний, входящих в его структуру. Мы избрали модель (и я считаю, что этот выбор абсолютно оправдан), при которой вмешательство в операционную деятельность компаний, входящих в холдинг, минимально. Они в определенной степени независимы, при этом топ-менеджеры предприятий достаточно хорошо мотивированы и нацелены на достижение необходимых холдингу результатов. Во всяком случае, если до 2010 г. некоторые предприятия группы компаний были убыточны, то после реорганизации доходность наших предприятий выросла и сейчас соответствует уровню крупных украинских агрохолдингов.

— **Планируете ли вы расширять земельное владение? За счет каких ресурсов это возможно — крестьянских паев, переуступки прав аренды, включения в состав холдинга новых хозяйств?**

— Прежде всего отмечу, что отношение к расширению земельного банка в посткризисный период изменилось и у нас, и в целом в АПК. Мы стали более осторожны в этом вопросе, чем до кризиса. Для того чтобы активно развиваться, компании нужны немалые средства, и собственных ресурсов, как правило, не хватает. Поэтому украинские предприятия увеличивают земельное владение за счет привлеченных средств.

До кризиса было два благоприятствующих фактора. Во-первых, рынок был менее концентрированным. Во-вторых,

кредитные ресурсы были доступнее. На рынке присутствовало много компаний, арендующих 3-5 тыс. га земли, корпоративные права которых можно было приобрести. Поэтому можно было купить все, что предлагал рынок. Кризис резко изменил ситуацию: землю приобрести стало не так-то легко. Усилилась конкуренция, предлагаемые участки часто разбросаны территориально, и сконцентрировать их очень сложно. Сейчас купить 5-10 тыс. га земли можно лишь путем приобретения корпоративных прав. Других способов, по большому счету, нет. Если они и существуют, то связаны либо с эмоциональными, либо с репутационными издержками.

— **Что вы имеете в виду?**

— Не секрет, что сроки аренды земли рано или поздно заканчиваются. Как известно, в Украине 80% наделов сдаются в аренду на 5-10 лет, около 10% — менее чем на 5 лет и 10% — более чем на 10 лет. Когда права аренды заканчиваются, в регионе

Досье БИЗНЕСа

ООО "РОСТОК-ХОЛДИНГ" — вертикально интегрированная агропромышленная группа

ОБРАЗОВАНО: в 2010 г. в г.Киеве.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ: выращивание и реализация зерновых культур, производство, переработка и продажа молочной продукции, зернотрейдинг.

В СОСТАВ ВХОДЯТ: ряд сельхозпредприятий, общая площадь обрабатываемых земель — около 50 тыс. га, два молокозавода, восемь животноводческих ферм, два современных элеваторных комплекса, торговые компании.

КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ: около 800 чел.

ГОДОВОЙ ОБОРОТ КОМПАНИИ В 2011 г.: \$168 млн (неаудированные данные).

деятельности той или иной компании активизируются конкуренты: разворачивают "подрывную" работу с пайщиками, направленную против компании-арендатора. В ход идут аргументы о ненадлежащем использовании земли, низкой арендной плате и пр. Нередко используется и компромат против руководителей предприятия. Для нашей компании такой путь неприемлем: единственный возможный способ расширения земельных владений — приобретение корпоративных прав.

— **Готово ли предприятие расширять сферу влияния и на другие регионы страны?**

— Покупая землю, мы исходим из того, насколько близко расположены предлагаемые участки к существующим кластерам.

Есть определенная инфраструктура, и, естественно, чем ближе к ней предлагаемые земли, тем проще ими управлять. Кроме того, мы обращаем внимание на плодородность почв и климатические условия. Как известно, в последнее время они меняются. Последний сезон показал, что в связи с климатическими изменениями даже земли в Полтавской, Днепропетровской, Запорожской областях дают не лучший урожай. Поэтому приоритетными для нас являются Сумская и Черниговская области.

— **Позволяет ли действующее земельное законодательство Украины в полной мере реализовать амбиции крупных аграрных компаний? Какие законодательные изменения могли бы дать новый импульс развитию агросектора Украины?**

— Этот импульс 5-7 лет назад дала мировая конъюнктура, когда вырос спрос на продукцию растениеводства и цены на нее подскочили почти в два раза. Тогда по доходности АПК стал сравним с высокодоходными секторами, что повысило его привлекательность и дало толчок к развитию агрохолдингов, которые сейчас обрабатывают около 30% сельхозугодий страны и производят около 35% всей сельскохозяйственной продукции. Что касается "госрегуляторных" импульсов, то здесь главную помощь государства мы видим в том, чтобы оно не мешало расти и развиваться.

— **Что же вам мешает?**

— Как только доходность аграрного бизнеса выросла и компании начали скупать землю, выстраивать инфраструктуру, тут же появились законодательные инициативы, направленные на ограничение развития крупнотоварного производства. В качестве примера приведу законопроект "О внесении изменений в Закон Украины "Об аренде земли", в котором предлагалось ограничить предельную площадь, которую может арендовать одно лицо, до 10% сельхозугодий в пределах одного района и до 50 тыс. га в масштабах страны. Как можно планировать дальнейшее развитие компании, когда существует такой законопроект?

Если сравнивать эффективность обработки земли фермерами и агрохолдингами, то урожайность зерновых в секторе, который не концентрирован, составляет 30-35 ц/га, в агрохолдингах — около 50 ц/га. Кроме того, не будем забывать, что агросектор требует серьезных вложений в развитие инфраструктуры. Может ли фермер позволить себе такие же инвестиции, как агрохолдинг с его доступом к рынку заемного капитала? Понятно, что это вещи несопоставимые.

— **Укрупнение агрохолдингов вскоре может привести к тому, что сотня или две сотни предприятий сконцентрируют все украинские сельхозземли. Сколько человек работают в вашем холдинге на земле?**

— Около 800.

– Допустим, в обработке украинских земель будут задействованы 100 тыс. или 200 тыс. человек. А что будет делать остальное сельское население?

– Я считаю, что земля должна эффективно работать, чтобы каждый гектар приносил как можно больше добавленной стоимости. Задача же государства – фискальными методами перераспределить эти средства в пользу сельского населения и на другие нужды. Между тем в селе нынче трудно найти людей, желающих работать, – трактористов, доярок. Мне известны холдинги, которые принимают на работу доярок из Закарпатья.

Чтобы организовать одно скотоместо КРС, необходимо \$5-7 тыс. Комплекс на 1000 голов КРС обойдется инвестору в \$5-7 млн. Но вопрос о штате работников остается открытым. Таким образом, получается, что государство призывает к созданию рабочих мест в селе, а когда инвестор создает эти места, выясняется, что работать некому.

– Кстати, одно из направлений работы холдинга – молочное животноводство и молокопереработка. Компания в основном производит молочные продукты промышленной группы, которым внутренняя и мировая конъюнктура в последнее время не сильно благоприятствовала...

– Действительно, основная наша продукция – это обезжиренное сухое и цельное сухое молоко и масло. Сухое молоко мы экспортируем в страны СНГ, Бангладеш, Пакистан, страны Ближнего Востока и Северной Африки, но, к сожалению, эти рынки не приносят высокой доходности. Качество украинского молочного сырья не позволяет производить тот продукт, который может быть востребован на мировом рынке, поэтому цены на украинские молокопродукты промышленной группы на 10-15% ниже, чем на аналогичные продукты европейского производства. Кроме того, молочное сырье в мире дешевле, чем в Украине. Это отражается на доходности переработки и возможности инвестирования в ее модернизацию. Немалые инвестиции нужны и для организации эффективного производства молока. Конечно же, в будущем мы планируем развивать молочное направление. Но на данный момент наш приоритет – растениеводство и зернотрейдинг, как более доходные направления.

– Несмотря на то что ежегодно власти пытаются стимулировать развитие молочного животноводства, стадо КРС сокращается. Насколько, например, эффективна система НДС-дотаций, действующая с января 2012 г., когда 30% НДС переработчик перечисляет в спецфонд госбюджета, а 70% – на спецсчет в Госказначейство?

– Отрасль имеет определенную специфику: 70% молока в Украине производит частный сектор, 30% – молочно-товарные

фермы. Первые не являются плательщиками НДС, вторые уплачивают такой налог. Кроме того, молочный рынок Украины экспортноориентирован. Сыры и сухие молочные продукты мы поставляем за рубеж, а цельномолочные – потребляем внутри страны. Так называемая НДС-дотация, когда переработчик направляет молокопроизводителю сумму в размере НДС на возмещение части себестоимости молока, работала до 2010 г. и, на мой взгляд, вполне эффективно. Но налоговая администрация была недовольна тем, что, с одной стороны, не получает от молочной отрасли НДС, с другой – что на ту часть продукции, которую предприятия экспортируют, государство должно возмещать НДС из бюджета. В результате НДС-дотацию вообще отменили, а затем вернули в ее нынешнем виде. Статистика свидетельствует, что дотации производителям молока сократились в разы.

Досье БИЗНЕСА

ИГОРЬ МАКУХА, генеральный директор ООО «Росток-Холдинг»

родился: 28 февраля 1975 г. в г. Долинской, Кировоградская обл.

ОБРАЗОВАНИЕ: Национальный аграрный университет (г. Киев; 1998 г.), специальность – «менеджмент внешнеэкономической деятельности»; Киевский национальный университет им. Тараса Шевченко (1999 г.), специальность – «финансы и кредит».

КАРЬЕРА: 1998-2000 гг. – экономист в кредитном отделе банка «Национальный кредит»; 2001-2008 гг. – заместитель финансового директора, финансовый директор ООО «Клуб сыра»; с 2009 г. – финансовый директор группы компаний; с 2012 г. – генеральный директор ООО «Росток-Холдинг».

СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ: женат.

УВЛЕЧЕНИЯ: путешествия.

Возможно, с точки зрения госбюджета, это и оправданно, но для молочной отрасли новая система носит дезорганизующий и дестимулирующий характер.

– Вы говорите, что приоритетным направлением для компании будет развитие растениеводства и зернотрейдинга. Однако торговля зерном, особенно его экспорт, в условиях перманентного госрегулирования сопряжена с немалыми рисками. На что вы рассчитываете?

– Действительно, в растениеводстве рисков достаточно, причем многими из них производитель не в состоянии управлять (погода, госрегулирование и пр.). Однако эти риски оправданы доходностью бизнеса.

Спрос и цены на растениеводческую продукцию растут, и мы надеемся, что они сохранятся на высоком уровне, что позволит нам инвестировать в развитие инфраструктуры. Что касается законодательных инициатив, то мы рассчитываем, что у чиновников возобладает здравый смысл и они не будут препятствовать развитию крупнотоварного сельхозпроизводства.

– Какие культуры вы выращиваете?

– Пшеницу, кукурузу, сою, подсолнечник, рапс и картофель.

– Пшеницу в Украине называют «политической» культурой. Ее экспорт практически всегда ограничивался государством. На вас это влияет?

– К счастью, пока нет. Земли компании находятся в северных областях, поэтому количество пшеницы в структуре посевных площадей незначительно. По этой же причине несколько лет назад мы отказались от больших посевных площадей рапса. Самой «премиальной» культурой для нас является кукуруза. Это монокультура. Ее долю в севообороте можно поддерживать на уровне 60-70% и сеять при соблюдении агротехнологий на протяжении 5-6 лет. Кроме того, это яровая культура, и риска, что она не перезимует, нет. При нынешних спросе и ценах кукуруза дает самую высокую доходность. Правда, она требует больших инвестиций в сушильные мощности и хранение.

– Как вы привлекаете финансовые ресурсы и какие инструменты финансирования намерены использовать в дальнейшем?

– Как и многие компании, мы инвестируем больше, чем зарабатываем, хотя и зарабатываем немало. Только недавнее строительство элеваторного комплекса в Сумской области обошлось нам в 64 млн грн. Естественно, для реализации инвестиционных планов мы привлекаем банковские кредиты. Весной, если будет благоприятная конъюнктура на рынке, возможно, выпустим корпоративные облигации.

– О привлечении средств через IPO не думаете?

– На мой взгляд, об этом в ближайшее время можно забыть. Время для IPO прошло. Инвестор стал более осторожным и избирательным. Никто не финансирует долгосрочные проекты. Поэтому в 2013 г., реализовывая инвестиционную программу компании, направленную на увеличение мощности элеваторных комплексов, обновление парка техники, реконструкцию ферм, мы будем полагаться исключительно на заимствования внутри страны, а также на денежный поток, сгенерированный в процессе операционной деятельности компании. Инвестиции, по предварительным данным, составят около \$15 млн. ■

Денис Владимиров