

Агресивне зростання

«Наше завдання — протягом досить короткого терміну розширити масштаб діяльності компанії та наростити обсяги бізнесу», — говорить Ігор МАКУХА, генеральний директор групи «РОСТОК-ХОЛДИНГ».

ВІКТОРІЯ РОЗОВА

Все починалося з молока. У далекому 1993-му група компаній володіла Ічнянським заводом сухого молока та масла і Срібнянським молокозаводом. Для стабільного забезпечення цих підприємств сировиною було прийнято рішення побудувати вертикально інтегровану структуру. І з часом навколо молочного виробництва ми сконцентрували землі, модернізували комбикормові заводи, збудували елеватори, створили зернотрейдинговий підрозділ та змінили

організаційну структуру. Так на аграрному ринку з'явилося нове ім'я — група «РОСТОК-ХОЛДИНГ».

❓ Пане Ігоре, чому ви обрали саме таку форму організації, як холдинг?

— Холдинг — найбільш ефективний інструмент управління групою компаній. На сьогодні до нашої групи входить вже 12 підприємств. Як відомо, чим більше підприємств, тим більшою є ймовірність хаосу. Аби належним чином все організувати, потрібна керуюча компанія, в якій працюватиме команда топ-менеджерів і вестиме централізовану політику щодо фінансів, інвестицій, збуту. Холдингова структура для цього підходить найкраще. До того ж така структура звична для всіх наших контрагентів, фінансових партнерів, аудиторських та інвестиційних компаній. Ми досить агресивно розвиваємося на аграрному ринку, тож маємо себе позиціонувати у зрозумілому для цих структур вигляді.

❓ У чому полягає агресія?

— Ми зайшли на конкурентний ринок. Зростання населення на земній кулі, брак продовольчих товарів, складні й навіть екстремальні погодні умови створюють певну ринкову кон'юнктуру, що виражається в зростанні цін і, відповідно, прибутковості агробізнесу в світі загалом і в Україні зокрема. Не думаю, що це триватиме дуже довго. Відповідно наше завдання протягом досить короткого терміну розширити масштаб

діяльності компанії та наростити обсяги бізнесу. Тому я застосовую слово «агресивно». Агресивно — щодо придбання інших компаній, нарощування землі, експорту та інвестицій.

Ми володіємо вже понад 20 років двома молочними заводами в Чернігівській області. П'ять ферм — ТОВ «Хлібороб», ПОСП «Ічнянське», СТОВ «Крупичпільське», ТОВ «Берегиня» та ТОВ «Шалигинське» — забезпечують їх кормами, елеваторний комплекс і комбикормовий завод на базі підприємства ТОВ «Комбикормник» та елеваторний комплекс на базі ТОВ «Шалигинське» створюють потрібну інфраструктуру. Загалом на сьогодні під нашим контролем перебуває близько 60 тис. газемель у Чернігівській та Сумській областях. З часу приходу агресії в політику нашої компанії — а це лише три роки, і кількість землі в обробітку, і обсяги реалізації продукції збільшилися практично втричі. Стрімкий, агресивний розвиток дає відповідні результати.

❓ Названі вами реорганізаційні зміни потребували чималих фінансових впливань. Ви можете озвучити, на що і скільки ви витратили?

— За три роки інвестиції досягли рівня 300 млн грн. Половина пішла на придбання основних засобів, а половина сформувала робочий капітал. У 2013 році з урахуванням розширення інфраструктури, вкладення в техніку, пов'язану з розширенням банку землі, плануємо витратити 120 млн грн.

❓ Наскільки серйозною є конкуренція в тих галузях виробництва, які розвиває група «РОСТОК-ХОЛДИНГ»?

— Ми присутні в двох галузях: молочне тваринництво з подальшою переробкою молока і рослинництво та зернотрейдинг. В агровиробництві про конкуренцію говорити не доводиться. Поле для розвитку і діяльності — необмежене, місця всім вистачить. Щодо молочного сектора, то тут, справді, є конкуренція в реалізації готової молочної продукції. Якби цей ринок не був таким конкурентним і консолідованим, ми б хотіли увійти в найбільш прибуткову його нішу — у виробництво цільномолочної продукції. Але цей напрям потребує великих інвестицій, а їх окупність довготривала. Отож брати участь у конкурентній боротьбі за місце на цьому ринку ми наразі не плануємо. Будемо розвивати та нарощувати виробництво промислової групи товарів. Наразі розвиваємо довгостроковий проект з постачання сухого молока в Бангладеш.

Як відомо, бізнес завжди шукає альтернатив. Оскільки на сьогодні в аграрному



Ігор Макуха

виробництві привабливою альтернативою в плані окупності інвестицій є рослинництво, то цей напрям став пріоритетним для нашої компанії.

❓ Чи успішним є ваш зерноторговий підрозділ?

— Наша компанія займається трейдингом уже третій сезон. За цей час ми втричі збільшили кількість експортованої продукції. У поточному маркетинговому році плануємо вивезти близько 600 тис. т зернових, а можливо, й більше, якщо дозволить кон'юнктура ринку.

Тут не без проблем. І в логістиці, і з обіговим капіталом, і з кінцевим споживачем. Поставки кінцевому споживачу мають більшу прибутковість, ніж продаж мультинаціональним компаніям. Поки що ми частину зернових продаємо міжнародним зернотрейдерам, а частину — напряму. І прагнемо, аби в цій конкурентній боротьбі поставляти на кінцеві ринки дедалі більше, що в принципі нам вдається.

❓ Скільки з експортних 600 тис. т зерна вирощено у власних господарствах?

— У 2012 році виростили близько 120 тис. т сільськогосподарської продукції. Але після того відбулося збільшення банку землі, тож у наступному році плануємо зібрати приблизно 220 тис. т, тобто обсяг збільшимо вдвічі. Звісно, продаватимемо вирощений урожай через власні трейдингові компанії.

❓ Чи вигідно займатися експортом зерна з регіону, який знаходиться далеченько від портів?

— Так, від портів далекувато, але з погляду переваг клімату, я думаю, та надбавка, яку ми отримуємо у врожайності, покриває затрати на доставку в порт. Ми, можливо, хотіли б помінятися з Миколаївською чи Одеською областями з погляду близькості до порту, але землею, кліматом — навряд чи.

❓ Який вигляд має сівозмінна на ваших землях і яку вона забезпечує продуктивність?

— Ми орієнтовані на кукурудзу. Вона порівняно з іншими культурами більш вигідна: так на сьогодні складається цінова ситуація. До того ж її можна вирощувати в монокультурі. У сівозміні холдингових компаній два роки тому кукурудза була присутня на 35–40% площ, торік — доходило до 50%; думаю, невдовзі буде 70 і більше. Проте кукурудза вимагає розвинутої інфраструктури, інвестицій у сушіння і зберігання. Ми йдемо цим шляхом. Поетапно збіль-

шуємо потужності зі зберігання і сушіння, а вже під них збільшуємо посівні площі.

Чернігівська та Сумська області не зовсім підходять для озимих культур. Рік через рік доживають до весни пшениця і ріпак, відповідно, ставку ми на них не робимо: близько 15% площі — і не більше.

Щодо врожайності, то минулого року в нашому холдингу пшениця дала 47 ц/га, соняшник — 25,4 ц/га, кукурудза — 96,2 ц/га, а соя — лише 10 ц/га. Не можемо похвалитися цією зернобобовою, її потрібно навчитися вирощувати, тут є над чим працювати. Цього року плануємо посіяти її більше, підібрати правильне насіння, вдосконалити технологію.

Хоча, окрім сої, технологічних секретів для себе вже не бачимо. Адже з інформаційною частиною в Україні все гаразд. Працює безліч консультантів, зокрема закордонних, котрі пропонують не лише високоврожайне насіння, засоби захисту, техніку, а й технології. Тож тримаємо руку на пульсі. Все плануємо заздалегідь. Для кожного господарства розробляємо технологічні карти, контролюємо їх виконання. Тут проблем не виникає.

❓ Давайте повернемося до того, з чого все починалось, — молочного напрямку вашої компанії.

— Тваринництво, зокрема молочне, — важкий напрям аграрного бізнесу. Потребує великих фінансових впливань. Щоб повернути вкладені кошти, доведеться дуже довго чекати.

На сьогодні на фермах холдингу утримується 2,5 тис. корів голів ВРХ, з них близько 1,2 тис. корів дійного стада. Це переважно молочні голштинки. Планували цього року довести надрод до 5500 л на корову, але наразі маємо 5400, трохи недоотягуємо до запланованого. Тож треба вдосконалюватися. Працюємо над селекцією та відтворенням,

досягли певних успіхів. Кількість телят на 100 корів у нас 80 — це хороший показник нарощування продукції.

Заводи холдингу переробляють приблизно 200 т молока на добу, залежно від сезону. 10% переробки ми забезпечуємо власною сировиною. Решту закупаємо в інших господарствах Чернігівщини, Сумщини та Черкащини.

Обладнали приймальні пункти холодильним та лабораторним устаткуванням. Доставляємо молоко на підприємство власним автотранспортом. Молоко проходить ретельний контроль в лабораторії.

❓ Чи плануєте у тваринництві такий самий агресивний розвиток, як і в розширенні земельного банку?

— Тут все залежить від ціни на молоко. 2012 рік був недостатньо позитивним щодо цього, до того ж дотації від держави зменшилися в кілька разів. Якщо в 2011 році ціна на молоко була 3,50 грн/л, то прибутковість нашого молочного комплексу досягла 8 млн грн. Якщо 8 млн розділимо на 1200 корів, отримуємо 6600 грн на корову. В 2012-му мали ціну 2,50 грн/л, відповідно прибутковість становила 3 млн грн. Як кажуть, відчуйте різ-



Елеваторний комплекс в м. Глухові

► ницю. Тваринництво не та галузь, що швидко повертає вкладені кошти. Однак наше «коріння» саме в молоці, тож ми не збираємося відходити від ВРХ. Можливо, в 2013 році в ТОВ «Шалигинське» почнемо реконструювати ферму на 1 тис. голів. Обсяг планованих інвестицій – приблизно 3 млн дол.

? **Сьогодні виробники молочної сировини намагаються конкурувати не лише обсягами молока, а і його якістю. Чи можете сказати, що ваша продукція вже наблизилася до європейського рівня якості?**

– Проблеми ще існують. Що, зокрема, позначається на цінах на сухе молоко, яке ми експортуємо. Порівняно з європейським молоком різниця в ціні становить приблизно 10%. Українське молоко переважно з детергентами й антибіотиками. Зарадити цій проблемі можуть тільки інвестиції в обладнання, в поголів'я, в організацію виробництва. Причому, для нашого заводу потрібно щонайменше 5 млн дол. Є люди, є бажання. Однак самим лише бажанням і ставленням людини до виробництва молока і продукції з нього якість не покращити. Потрібні колосальні інвестиції. На кожній ланці є технологічні рішення, забезпечити які здатні лише значні кошти. Приклади запровадження таких рішень уже в Україні існують. Звичайно, до цього компанії йшли не один, а десятки років.

У нас, на жаль, немає доступу до дешевих грошей чи допомоги від держави, маємо тільки доступ до власного прибутку як джерела інвестування.

Проблема фінансування стосується і рослинництва. Україна вчетверо менше вносить добрив, ніж Європа, має вдвічі і навіть втричі менше техніки на один гектар, ніж європейські фермери. Найбільше «тягне» інфраструктура. Це на порядок більші гроші, ніж, при-

міром, оборотний капітал. Якщо вкладання в техніку для господарства на 10 тис. га становлять приблизно десятки мільйонів гривень, то в інфраструктуру – це вже сотні мільйонів!!!

Лише три роки, як сільське господарство почало заробляти гроші. Раніше тільки приблизно 10% господарств були прибутковими, тепер 80%, решта 20% – це ті, що не хочуть чи не можуть, і залишаються поки що на тому етапі розвитку, на якому холдинги були кілька років тому. Вони теж з часом прийдуть до цього і матимуть високу прибутковість.

? **Який спосіб залучення фінансування холдинг практикує сьогодні і яким він буде у найближчому майбутньому?**

– Джерелом фінансування нашого виробництва є як власні кошти (прибуток), так і запозичення всередині України. Ми вже три роки співпрацюємо з БТА банком. Зростають масштаби нашої операційної діяльності, покращується кредитоспроможність, відповідно збільшується обсяг кредитування. У 2010 році кредитний портфель становив 3,5 млн дол., цього року – 20 млн дол., адже проекти передбачаються доволі масштабні.

Ми плануємо залучити консультантів, аби професійно представити нашу компанію в банківському та інвестиційному світі. Якщо сприятливо складеться кон'юнктура ринку і фінансова ситуація в країні, то у березні випустимо облігації.

Ще зауважу, що в Україні, на жаль, банки мало знають про особливості аграрного бізнесу – його операційну діяльність, розтягнутий цикл виробництва, відсутність застави, а не знаючи предмета, неохоче йдуть на кредитування. Щодня треба докласти зусиль, доводити, переконувати, робити розрахунки бюджету. Дозволю собі дати пораду тим компаніям, які хочуть мати достатньо

капіталу для фінансування: насамперед слід мати прозору юридичну структуру та бездоганний рівень обліку, в іншому разі рух вперед неможливий.

? **Яку структуру управління має ваш холдинг?**

– Ми розмежували сільськогосподарське виробництво і зернотрейдинг, оскільки зв'язок і ціноутворення між цими структурами відбувається тільки на ринкових засадах. Продаємо продукцію за цінами, що існують на певний момент на ринку, преференцій для своїх підрозділів не робимо. Тож і управління ними не перетинається. Торгівля і виробництво – дві різні сторони бізнесу.

Щодо агробізнесу, то ми сконцентрували його в двох кластерах – 12 тис. і 45 тис. га. Здійснюємо управління через регіональні представництва в Чернігівській та Сумській областях. Операційна діяльність будується не в прив'язці до юридичної особи, а у прив'язці до територіального розташування. Бюджетування, планування, забезпечення коштами та контроль здійснюється з Києва.

Хотів би в цьому контексті зупинитися ось на чому. Дехто вважає, що краще зробити щось самому, ніж доручати це зробити іншим людям. Я через власний досвід пройшов дві форми управління. Перша – коли керівник ліву частку завдань виконує самостійно, намагається контролювати все, що відбувається в компанії, до найменших дрібниць. Така форма має право на існування. Однак я прихильник іншої форми управління, коли створюються мотиваційні стимули для менеджменту середньої ланки, відбувається чітке делегування як повноважень, так і відповідальності. На мою думку, така форма управління в агробізнесі, зокрема в холдинговій компанії, більш прийнятна з погляду ефективності.

? **Чи залежить ефективність управління від розміру підприємства?**

– Відомий вислів «якщо навчився управляти трьома людьми, можеш управляти і трьома тисячами» тут доречний. Так і в нашому випадку: спочатку ми навчилися управляти трьома підприємствами, а згодом змогли дванадцятьма. Думаю, зможемо і ста тридцятьма. Просто треба створити чітку управлінську структуру та залучити кваліфікований персонал.

Як це не дивно звучить, на сьогодні нескладно знайти персонал для управління в АПК. Нам не вистачає доярок, механізаторів, а організаторів знайти легко. Головне – запропонувати конкурентну зарплату, чітко поставити завдання, підтримувати дух відповідальності та зацікавленості в роботі.

Хоча, якщо організувати таку дискусію з генеральним директором підприємства, яке має в обробітку 200 чи 500 тис. га, відповідь можна отримати іншу.

❓ Себе ви вважаєте більше аграрієм чи управлінцем?

– Щоб бути ефективним управлінцем, треба добре знати всі тонкощі виробничої діяльності компанії, мати досвід у цій сфері. Не можна сьогодні працювати в агробізнесі, завтра в банку, післязавтра на заводі. Кожний бізнес має безліч нюансів, з галузі в галузь стрибати неможливо.

Я починав свою трудову діяльність в банку, два роки напрацьовував фінансовий досвід, потім обійняв посаду заступника фінансового директора агропромислової компанії з переробки молока «Клуб сиру». Там відбулося моє становлення як фінансового директора. Потім – керівництво групою аграрних компаній і, врешті-решт, «РОСТОК-ХОЛДІНГ».

❓ На вашу думку, що найбільше заважає розвиткові аграрного бізнесу в Україні, якщо не брати до уваги брак коштів?

– Невизначеність політики держави щодо великотоварного виробника, зокрема обмеження права землекористування в межах одного району та області. На мою думку, це обмеження недоцільне і неефективне. Слід дати змогу підприємствам розвиватися агресивно, стрімко. Якщо обмеження діятиме, це створить для нас додаткові ризики. Ми присутні лише в Чернігівській і Сумській областях, розвиваємо тут інфраструктуру, створюємо робочі місця, дбаємо про соціальну сферу, відповідно, і збільшувати банк землі хотіли б навколо створеної нами інфраструктури. Таким чином, у 2013 році ми вирішили призупинити процес активного нарощування банку землі. 57 тис. га нам вистачить. Тепер треба організувати на цих площах високотехнологічне виробництво, забезпечити їх сучасною технікою.

❓ Яке ваше ставлення до запровадження ринку сільгоспземель в Україні, про який багато років говорять, але щоразу відкладають?

– Я не підтримую ідею такого ринку саме сьогодні, тому поки що мене цілком влаштовує оренда. Краще не руйнувати того, що вже створено на сьогодні, зокрема ефек-

тивне великотоварне виробництво. Адже орендні договори укладені на тривалий період, все налагоджено. Запровадження ринкових механізмів потягне за собою перерозподіл землі, що не піде на користь ефективному її використанню. Не заперечую, що чинна сьогодні орендна система має багато вад, але ж – вона працює. Я багато розмовляв стосовно продажу землі з власниками паїв, запитував, чи продаватимуть свої частки. Вони відповідали, що будуть. Питаю, за скільки; кажуть – не менш ніж за 8 тис. доларів за 1 га. Я за таку ціну купляти не готовий. У Росії, приміром, правлять 800 доларів за гектар родючої землі. Тож наслідки процесу перепродажу земель можуть бути жахливими, це відкине розвиток галузі на багато років назад.

«РОСТОК-ХОЛДІНГ» залишиться на орендних відносинах. Адже щоб викупити наші орендовані сьогодні 60 тис. га навіть за ціною 1000 дол./га, потрібно приблизно 500 млн грн. Заплатити і надовго забути про інвестиції в інфраструктуру та техніку, а отже, забути і про ефективність – це не наш підхід.

victoria.rozova@agpmedia.com.ua