

ПОДЪЕМ ПЕРЕВОРОТОМ

Пока другие агрохолдинги борются с нагрянувшим кризисом, «Индустриальная молочная компания» занимается посевной. Реформы, которые за год провел ее новый генеральный директор Алекс Лисситса, позволили компании встретить кризис во всеоружии. Лисситса, по совместительству президент ассоциации «Украинский клуб аграрного бизнеса», хорошо знает, что такое эффективное управление в сельхозсекторе. **Записала Дария Исакова**



**АЛЕКС
ЛИССИТСА**
Генеральный
директор
агрохолдинга
ИМК

Агрохолдинг «Индустриальная молочная компания» (ИМК) был создан в 2007 году Александром Петровым. Это его первый инвестиционный проект после того, как около семи лет назад он продал компанию «Клуб сыра» группе «Ренессанс». Все эти годы ИМК активно росла. Ее земельный банк с 20 000 га увеличился до 137 000 га, а к основному направлению деятельности — растениеводству — постепенно добавились новые бизнесы. Сегодня компания помимо производства зерна занимается молочным животноводством, выращиванием картофеля, элеваторами.

Год назад Петров пригласил меня занять пост гендиректора ИМК. Компания на момент моего прихода переживала переломный момент: требовались кардинальные изменения. Моя основная задача в этой должности — повысить эффективность работы ИМК, упорядочив те активы, которые были собраны за все время существования компании. Мы разработали программу развития холдинга до 2019 года. Она предполагает изменение структуры ИМК, мотивации персонала, подходов к привлечению финансов — иными словами, ключевых аспектов работы. Аграрный бизнес очень сезонный, поэтому он сильнее других ощущает экономическую нестабильность и колебания валютного курса — его чувствительность обостряется во время посевной и уборочной кампаний.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРА

Система управления ИМК, которая использовалась в первые годы работы холдинга, впоследствии оказалась малоэффективной. У компании существенно вырос земельный банк, а также добавились новые молочные фермы, элеваторы, поменялась система возделывания почвы.

ФОТО: ИГОРЬ ТИШЕНКО ДЛЯ FORBES УКРАИНА

Бизнес стал более обширным. Предстояло по-новому отстроить всю систему. В первую очередь, провести инвентаризацию, затем разделить бизнес на профильный и непрофильный. Профильные направления усилить, непрофильные — продать или закрыть. Непрофильные в нашем случае — это свиноводство и овцеводство, хлебозавод, сахарный завод. Их мы в основном закрыли или перепрофилировали.

Ранее работа всех подразделений ИМК координировалась из единого центра. Такой подход эффективен для компании с земельным банком 30 000–40 000 га. Когда количество земли в обработке превышает 100 000 га, руководить всеми процессами, особенно производственными, из центрального офиса становится невозможно. Один из главных пунктов нашей программы преобразований — переход на систему управления классического агропроизводственного кооператива.

Земли ИМК сосредоточены в Черниговской, Полтавской и Сумской областях. Мы выделили пять кластеров: три в Черниговской области, по одному — в двух остальных. Все кластеры примерно одинаковые по размеру. Идея в том, чтобы передать больше ответственности и полномочий на места — людям, которые действительно работают на земле, могут быстро сориентироваться и принять своевременное решение.

ПЕРСОНАЛ

У нас идет «омоложение» работников: к концу 2014 года мы планируем снизить долю сотрудников предпенсионного возраста до 3–4% за счет программы преемственности и активной работы с учебными заведениями. Средний возраст сотрудников ИМК останется в диапазоне 38–45 лет. Мы разграничили полномочия между земельной и социальной службами, между животноводством

и растениеводством. Были и сокращения: за последний год мы сократили 12% персонала. Происходит ротация кадров, между тем на ключевых позициях у нас сменилось не более 20 человек (притом что в компании работает 3600 сотрудников). Мы дали возможность расти сотрудникам внутри компании. Многие люди засиделись и нуждались в развитии, в расширении круга своих компетенций. Некоторые агрономы ИМК выросли до позиции главного агронома кластера. Человеку, управляющему 4000 га земли, вверили 30 000 га.

ЗАКУПКИ И ПРОДАЖИ

Мы решили, что передавать на места продажи и закупки бессмысленно. В этих вопросах, наоборот, правильнее использовать эффект масштаба — так можно получить более выгодную цену.

Систему продаж мы тоже поменяли: перешли на форвардные контракты. Наши объемы производства и хранения позволяют это делать. Продажи идут круглый год. Абсолютно правильным оказалось решение не продавать зерно в прошлом году, а прибегать до начала текущего. В итоге из-за роста цен на зерновые мы увеличили прибыль на тонне на \$50.

ФИНАНСЫ

В вопросе финансов приоритетным для нас стал переход на длинные деньги. Большинство агрокомпаний пользуются короткими кредитами, которые привлекаются под проведение посевной и уборочной кампаний. Мы постепенно отходим от такой модели работы с банками, заменяя краткосрочные кредиты на долгосрочное беззалоговое финансирование. В конце декабря 2013-го мы подписали договор о сотрудничестве с Международной финансовой корпорацией — получили от нее \$30 млн на семь лет.

Постепенно мы убираем из портфолио мелкие банки. Цель — заменить их на три-четыре крупных международных банка, а также МФК и ЕБРР.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В начале апреля мы подвели первые итоги. Урожайность ключевых зерновых культур в прошлом году выросла на 10–40%. Два фактора повлияли на результат: погода была более благоприятной и люди на местах принимали правильные решения. Особенно хорошо результат виден на примере нашего проекта по выращиванию картофеля: чистая прибыль в этом бизнес-сегменте выросла до \$10 млн.

Что касается издержек, то в основном речь идет не столько о сокращении, сколько об их

«ЕСЛИ БИЗНЕС ЖИВОЙ И АКТИВНЫЙ, ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НАЙДЕТСЯ»

перераспределении. Затраты, которые ранее шли на топливо или наем третьих сторон, сегодня переориентированы на закупку более качественных удобрений, семян, внедрение новых технологий обработки почвы.

Несколько недель назад началась посевная кампания, многие агрохолдинги оказались в очень неприглядной ситуации в связи с экономической нестабильностью. Подорожание топлива, семян, средств защиты растений усугубляется сложностями с получением банковских кредитов на приемлемых условиях. У нас таких проблем нет, хотя мы заранее к нынешнему коллапсу не готовились. Оптимизация бизнес-процессов не заканчивается никогда. Потенциал для совершенствования найдется, если бизнес живой и активный. 