



Гибкие деньги

4 груд 2016

ГИБКИЕ ДЕНЬГИ

Журнал "Landlord"

МИХАИЛ ПЕТРОВ, ДИРЕКТОР ПОЛТАВСКОЙ АГРОКОМПАНИИ «БУРАТ-АГРО», КОТОРАЯ ВХОДИТ В СОСТАВ АГРОХОЛДИНГА ИМК, НАШЕЛ ОПТИМАЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСОКИХ УРОЖАЕВ. ГЛАВНОЕ В НЕЙ — СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД, СОТРУДНИЧЕСТВО С ЛУЧШИМИ ПОСТАВЩИКАМИ СЫРЬЯ И ПРИМЕНЕНИЕ НОВЕЙШИХ РАЗРАБОТОК В ОТРАСЛИ.



Разговор с Михаилом Петровым начинается с чистого листа. В прямом смысле — с чистого листа бумаги, на котором наш собеседник пишет цены, рассчитывает прибыль, рисует графики. В середине встречи Петров уже переходит на большой ватман. На нем появляется схема сел, где расположено хозяйство: производственные участки, удаленные друг от друга на 50-100 км, модернизированные тракторные бригады, железнодорожный терминал, кормозавод и элеватор на 55 000 т.

Такое знание положения дел легко объяснимо - ситуацию на предприятии директор контролирует лично. Так, говорит он, в кризисное время легче достичь максимальной эффективности в хозяйстве. За день руководитель «Бурат-Агро» успевает объехать все производственные участки. «Нужно проконтролировать соответствие факта и плана, а в случае серьезного отклонения оперативно внести коррективы, — рассказывает бизнесмен. - Это и есть flexible management – гибкое, минимизирующее риски управление с умеренной степенью делегирования».

Гибкость для Петрова — это еще и готовность отказаться от стереотипов и провести реформы. В «Бурат-Агро» со стереотипами разбираются жестко: укрупняют отделения, из пяти оставив два, избавляются от убыточных

активов, прощаются с неэффективными кадрами. «Лучше буду идти вперед с молодыми, чем терпеть саботаж от работников старой закалки, не готовых меняться», — подчеркивает Петров.

Главным активом компании директор считает квалифицированный персонал. Именно благодаря слаженной работе ключевых специалистов - агрономов, инженеров и механизаторов – хозяйство получает результаты, которые значительно выше средних по региону. Чем больше в «Бурат-Агро» соберут урожая — тем больше «Индустриальная молочная компания» (ИМК) получит оборотных средств для нового сезона. Не секрет, что одна из самых затратных статей расходов для любого агрария – приобретение качественного посевного материала. Раздобыть живые деньги перед посевной на дорогие высокоурожайные семена и средства защиты растений многим компаниям непросто, но возможно. Легче всего это сделать через специальные программы, которые предлагают сами производители. Два года назад такой программой для «Бурат-Агро» стала программа «ЗерноГроші» от компании «Монсанто Украина». «С такими руководителями, как Михаил Петров, легко разговаривать на равных о профессиональных вещах», — говорит руководитель зерноторгового отдела «Монсанто Украина» Александр Гладун.

По словам Гладуна, стремление совершенствоваться у «Бурат Агро» — черта семейная. Компания входит в корпорацию ИМК которая считается одной из самых прогрессивных в отрасли, а ее генеральный директор Алекс Лисситса в 2016 году возглавил рейтинг самых эффективных топ-менеджеров по версии журнала Landlord. «Когда речь идет о повышении эффективности, о рентабельности, в ИМК не боятся пробовать инновационные продукты, — отмечает Гладун. - Они умеют просчитывать выгоду, следят за появлением новинок».



В «Бурат-Агро» делают ставку исключительно на дорогие и качественные семена наряду с оригинальными средствами защиты растений. Основным критерием при выборе продуктов является их стабильное качество. «Бывает, что соседи показывают лучший результат, но при этом часто идут на непрогнозируемый риск, — рассказывает Петров. — Наша цель, наш результат — не оборот и не доход, а стабильная маржинальность при любых условиях: будь то отсутствие осадков, «залетный» паразит или увольнение главного агронома. Гарантия и стабильность — вот это про нас».

В компании проанализировали, с какими семенами, несмотря на разные стрессовые условия, выходили на лучшие результаты. «Например, при наших технологиях свои стабильные 8 т/га всегда дают семена ДЕКАЛБ, — поясняет Петров. — Генетика «Монсанто» последние три года у нас показывает урожайность на 5-10% выше, чем семена других производителей». К тому же, добавляет аграрий, у гибридов «Монсанто» лучше влагоотдача — это удешевляет сушку и позволяет экономить на перевозке собранного урожая. А это сильно влияет на себестоимость. «Так что ничего личного — только расчет», — подчеркивает Петров.

Хозяйство очень ценит поддержку агрономов от компаний-поставщиков. Они постоянно на гребне волны, получают новейшую информацию и знания. «У «Монсанто» действительно хорошие специалисты на местах, — признает Петров. — Грамотные, мотивированные, заряжены на эффективную работу». Еще эффективнее можно вести дела, если работать с производителем напрямую. Два года назад в ИМК так и поступили: компания начала переходить к прямым закупкам семян и СЗР. «Никаких личных договоренностей, прозрачная понятная цена на продукты, с которыми уверенно чувствуешь себя в ситуациях с любыми рисками», — говорит директор «Бурат-Агро».

Хорошая экспертиза и качественный посевной материал — это мечта всех украинских аграриев. До последнего времени эти блага цивилизованного земледелия были доступны только крупным агрохолдингам. Теперь же

позволить себе это может агропредприятие любого размера. «На определенных циклах нам явно не хватает оборотного капитала, — признает Петров. — Поэтому семена мы берем в долг под залог будущего урожая. Схема у «Монсанто» выгодная, понятная и прозрачная. Нам это удобно».

Поучаствовать в такой выгодной схеме может любое хозяйство, решившее закупить продукты «Монсанто», уверяет Гладун. Сельхозпроизводителю при этом достаточно выписать аграрную расписку или оформить приобретение семян или средств защиты растений под залог будущего урожая.



Сейчас в «Монсанто» в рамках проекта «ЗерноГроші» работает пять специальных финансовых программ для аграриев. Они разделены на два блока: работа по предоплате и в кредит. «При работе по предоплате производитель может внести плату зерном и получить за него более высокую цену, чем на рынке», — поясняет Гладун. Самой популярной

стала программа «АгроОбмін». Схема проста: хозяйство отдает зерно в качестве предоплаты либо компенсации задолженности за семена или средства защиты растений от компании «Монсанто». По словам Гладуна, кроме качественных СЗР и семян аграрий получает еще и целый ряд преимуществ. Во-первых, цены по которым «Монсанто» покупает будущий урожай, соответствуют границе рентабельности, а самому фермеру не нужно переплачивать за сушку и хранение. Во-вторых, если рыночные цены вырастут, то в компании компенсируют разницу на каждой тонне. «Свою продукцию мы страхуем через Чикагскую торговую биржу СВOT или парижскую Matif», — добавляет Гладун.

Второй блок зерновых программ — кредитный. В этом случае продукты «Монсанто» можно взять в кредит, обеспечив их своими аграрными расписками, векселями или под залог будущего урожая. «Эти программы компании «Монсанто» позволяют не только получить посевной материал в кредит, но и реализовать зерно по высоким ценам и при этом получить дополнительную скидку \$12 на семена», — уточняет Гладун.

О популярности таких программ говорят цифры. В 2016 году в «Монсанто» продали около 1 млн посевных единиц, четверть из них — через зерновые программы. По словам Гладуна, по дополнительным скидкам на обеспечение кредита клиенты компании получили зерна на \$2,5 млн. «Уверен, те, кто воспользовался такими доступными программами, будут работать с нами и дальше», — говорит он.

Сейчас основную ставку по своим финансовым проектам «Монсанто» делает на такой удобный для всех финансовый инструмент, как аграрные расписки. Если правительство сдержит обещание и расширит действие аграрных расписок на все регионы страны, то это резко увеличит количество сделок по этим финансовым инструментам на рынке.

Анализ эффективности новых гибридов в «Бурат-Агро» осуществляется путем посева на специально созданных демонстрационных полях. По словам Петрова, им движет личное недоверие к авторитетам, поэтому весь новый посевной материал проходит тесты на демоучастках под технологией, применяемой на предприятии. На таких полях

агрономы компании следят не только за развитием растений, но и за тем, как их сопровождают представители компаний-оригинаторов.



Сейчас в разработке у руководителя «Бурат-Агро» еще несколько новых идей, которые он тщательно перепроверяет, высчитывая выгоду, взвешивая интересы свои и партнеров. «Хочу делать только удачные проекты», — говорит Петров. Одним из таких удачных проектов может стать совместная работа с «Монсанто» по выращиванию гибридных семян кукурузы. «Мы готовы выделить «Бурат-Агро» специальную технику и прислать лучших агрономов следить за процессом выведения гибридов», - подчеркивает Гладун.