

## ПРИНЦИПЫ ТОЧНОЙ ЭКОНОМИИ. АГРОХОЛДИНГ «РОДНОЕ ПОЛЕ»

Как и многие другие непрофильные для села инвесторы, создавший агрохолдинг "Родное поле" руководитель банка "Платина" Андрей Грибов о сельхозпроектах задумался случайно. Интерес своего банка к сельскому хозяйству Грибов объясняет назревшей в конце 1990-х гг. необходимостью диверсифицировать источники дохода. "Если раньше банковский бизнес держался на высокой процентной ставке, то сейчас, когда экономика растет, доходность этого бизнеса становится все ниже, - поясняет исполнительный директор "Родного поля" Андрей Антипин. - Поэтому руководители банков думают, как получать прибыль другими методами". Кроме предоставления банковских услуг, "Платина" развивала платежную систему "Киберплат", инвестировала в строительство и недвижимость. Затем Грибов решил вложить средства в приобретение земель и производство аграрной продукции. В 2003 г. банк начал покупать земли подмосковных хозяйств, ставших основой будущего холдинга. А лизинговая компания, созданная банком, под его гарантии приобретала для них сельскохозяйственную технику.

Сейчас "Родное поле" - это 15 тыс. га земель в четырех районах Подмосковья, 6 тыс. га в Липецкой (планируется получить 20 тыс. га) и 15 тыс. га - в Тамбовской областях. Больше приобретать не предполагается: в холдинге считают, что управлять земельными активами общей площадью более 50 тыс. га в нашей стране очень трудно. В создание холдинга банк с 2003 года вложил 500 млн руб. - в три раза больше, чем Грибов предполагал первоначально. По итогам прошлого года "Родное поле" вышло на 15%-ную рентабельность с годовым оборотом 190 млн руб. На вопрос, не собирается ли банк, построив сельскохозяйственный бизнес, впоследствии его продать, Грибов отвечает, что об этом пока даже не думает. Для оправдания уже сделанных вложений владельцы бизнеса будут сокращать себестоимость продукции и увеличивать доходность производства. Чтобы контролировать все товарные потоки и не зависеть от сторонних поставщиков сырья и услуг, инвесторам-банкам пришлось не только заняться производством кормов для животных, но и, например, переработкой молока и созданием своей сбытовой сети. Когда "Платина" появилась в Подмосковье, каждое из хозяйств, которым заинтересовался банк, проходило или уже прошло процедуру банкротства. К примеру, в "Цветковском" за долги была продана вся сельхозтехника, а "Пречистое" задолжало районной администрации 16 млн руб. В бывшем ЗАО "Путь Ильича" (сейчас "Агрофирма "Федюково") убытки составляли 15 млн руб., технике исполнилось 20 лет, долги по зарплате превышали половину бюджета хозяйства. Правда, благодаря бывшему директору было сохранено поголовье из 900 молочных коров черно-пестрой голштитинизированной породы. "Надо отдать ему должное, - признается нынешний директор "Федюково" Валентин Алдобаев. - Когда все сыпалось и разваливалось - казалось бы, какой там учет? Но у него на каждую корову был паспорт, и теперь я могу рассказать про любую из них: кто были ее прародители 40 лет назад и сколько от них доили". В "Федюкове", "Пречистом", "Цветковском", "Восходе" и под Липецком на средства "Платины" за 50 млн руб. построили пять минимолкозаводов. После этого молочное производство стало основой аграрного бизнеса банкиров.

Надои новым хозяевам удалось увеличить, одновременно снизив затраты на кормление и содержание. В 2003 г. от каждой коровы в сельхозпредприятиях холдинга получали 13 кг/сутки, сейчас доят по 20 кг/сутки. При этом размер поголовья в холдинге практически не меняется и составляет порядка 4,5 тыс., из которых 2,5 тыс. - дойное стадо. По словам замгендиректора "Родного поля" Геннадия Суздальцева, поголовье ежегодно увеличивается не более чем на 10-18 животных. Себестоимость производства молока сейчас составляет 6 руб./кг. "Чем больше молока, тем оно дешевле. Например, зимой 2004-2005 гг. одна корова давала 14-15 кг/сутки, а этой зимой доим по 20 кг/сутки. Тогда корова за день съедала 6 кг комбикорма, сейчас - 4, этот корм более дорогой, но и более ценный. Поэтому в день на одной корове экономится 20 кг концентратов. По деньгам это 20 руб.", - рассказывает Алдобаев. Именно качеством корма он объясняет тот факт, что коровы черно-пестрой породы с максимальным процентом жирности молока 2,9-3,5% в "Родном поле" дают молоко 4,7-5-процентной жирности.

Новую технологию кормления и контроля Алдобаев разрабатывал сам. В хозяйстве посеяли 600 га кукурузы, 30-40% урожая которой переработали на корнаж, мелко измельчив и заложив в корм полностью вызревшие початки. Такая добавка, по словам Алдобаева, позволяет каждый день экономить на каждой корове 2 кг концентрированных кормов. В прошлом году ввели новый кормоцех по производству моноорма. Раз в декаду проводится контрольная дойка и у коров берется анализ крови. На основании собранных данных животных делят на группы, каждая из которых получает корм необходимого состава. "Допустим, посмотрели по последним анализам - не хватает кальция, и ввели в корм больше свекловичного жома. А если давать кальций в виде микродобавки, то он будет долго усваиваться, а в составе моноорма усвоится в тот же день", - объясняет Алдобаев. В день в "Федюково" на каждую корову тратят 24 кормовых единицы. Моноорм более однороден, поэтому позволил довести поедаемость рациона до 100%: раньше коровы вылизывали комбикорм, и 20% корма приходилось выбрасывать.

На заготовке корма холдинг экономит 20% оборотных средств. Прежде корм закладывали на зиму в силосные ямы, и терялось около 30% заготовленного. В 2003-2004 годах были куплены две машины AG BAG, упаковывающие корма в полиэтиленовые мешки. "Один полиэтиленовый мешок, конечно, дорогой, \$500, - говорит исполнительный директор "Родного поля" Андрей Антипин. - Но мы посчитали, что при таком хранении корм практически не теряется. Мы сравнили его с полученным по традиционной технологии, выяснив, что обменной энергии в этих кормах на 20% больше, и поняли, что такая технология себя окупает".

Заготовка сенажа и силоса идет отрядным методом, который ввели после покупки новой сельхозтехники: тракторов John Deere, зерно- и кормоуборочных комбайнов Jaguar (компания Claas) и John Deere, оборотных плугов Kverneland и др. На технику потратили более 300 млн руб., частично расплатившись за нее по лизингу и в кредит. Работать на новых комбайнах желающих много, но технику доверяют только "самым достойным": механизатор в "Родном поле" получает в среднем 30 тыс. руб. в месяц, говорит Суздальцев. На "повседневной работе" - подвозе кормов и других операциях - задействована техника из России и ближнего зарубежья, например трактора МТЗ. "Нет смысла менять их на импортные аналоги, которые дороже и топлива едят ненамного меньше, - уверен Антипин. - импортная и эргономичная техника используется на операциях, которые позволяют сэкономить. При уборке "Донами" потери зерна составляют 12%, а комбайном John Deere - 1%/га.

Только по этому показателю John Deere окупается за четыре сезона, хотя стоит 230 тыс. евро". И если раньше почва к посеву готовилась в три этапа (пахота, боронование и дискование), то теперь прикатывающий каток Carrier CR 820 (компания VADERSTAD) сокращает время и расходы топлива. Одинаковая ситуация с заменой отечественных сеялок на сеялки RAPID A600S той же компании, которые теперь одновременно сеют и прикатывают, осуществляя точечный высев. "А отечественные сеялки мало того, что производили неравномерный высев, после которого все росло клочками, так еще "съедали" много зерна и топлива. А ведь после такого сева надо еще раз прогнать трактор, чтобы почву прикатать", - сетует Антипин. Благодаря новой технике затраты "Родного поля" на обработку земли снизились в два раза: если раньше пахота необоротным плугом обходилась в 700 руб./га, то сейчас на обработку угодий тратится 300-320 руб./га.

Комбикорм для хозяйств делают в принадлежащей холдингу агрофирме "Ковригино", где есть кормоцех, рассчитанный на 50 т/с. Сейчас он вырабатывает 25-30 т/с. - именно столько требуется "Родному полю" с учетом нынешних потребностей поголовья. А выращивать сырье для кормов, как подсчитали руководители холдинга, выгоднее в Липецкой области, где урожайность зерна достигает до 45-50 ц/га при 25-30 ц/га в Подмосковье. Хранить зерно будут на хлебоприемном пункте емкостью 25 тыс. т, расположенном в Тамбовской области.

Впервые зерно под Липецком "Родное поле" посеяло в 2004 г. на 6 тыс. га, собрав около 7 тыс. т ячменя, пшеницы и тритикале при урожайности 26 ц/га. После того как поля выравнивают, планируется собирать 35 ц/га и использовать комбайны с жаткой не 6,5 м, как сейчас, а 7-8 м. Это поможет более рационально использовать ГСМ. Экономить на постоянно дорожающих энергоресурсах оказалось особенно сложно, признают в "Родном поле". Например, если до прихода инвестора "Федюково" потребляло электроэнергию на 600 тыс. руб./г., то сейчас - всего на 300 тыс. руб.: помогли установленные для этого дизельные котлы, оказавшиеся на 30-40% выгоднее традиционного способа отопления. Но при нынешних темпах роста цен снижать издержки на энергоносители холдингу становится все труднее. "Если год назад литр ГСМ стоил 9 руб., то сейчас - 18,8 руб., а цены на электричество выросли на 30%, - подсчитывает Антипин. - Получилось, что мы везде сэкономили, а в результате на таких статьях, как ГСМ и электричество, все вернулось на круги своя". В 2005 г. затраты на энергоносители в "Родном поле" составили 40-45%.

Однако в холдинге и дальше планируют снижать себестоимость молока - с 6 до 4 руб./кг. Например, для "Федюкова", расположенного недалеко от Москвы, одна из статей экономии - зарплаты. Сейчас средний оклад сотрудника "Родного поля" составляет 6-7 тыс. руб., доярки получают по 12-15 тыс. руб. в зависимости от величины надоев. "[Без дальнейшего роста зарплат] на эти деньги вряд ли кто согласится, все побегут работать в Москву", - говорит Антипин. Поэтому молочное стадо "Федюкова" со временем перевезут в хозяйства, расположенные в более отдаленных районах Подмосковья, где уровень зарплат ниже.

После перевозки стада "Федюково" сосредоточится на выращивании элитных семян. Это традиционное для хозяйства направление: раньше оно имело статус семеноводческого, но к моменту его покупки банком семенное дело было заброшено. В прошлом году "Федюково" получило лицензию на производство элиты многолетних трав, а теперь заканчивает реконструкцию комплекса по очистке

семян, в который "Родное поле" вложило 5 млн руб. По словам Алдобаева, рынок элитных семян занят не более чем на 20-22%: почти все местные хозяйства, которые раньше производили семена трав, прекратили существование. В "Федюково" под семена уже готовы 1,2 тыс. га и составлены технологические карты полей. "Спрос на семена у нас будет, - рассчитывает Алдобаев. - Станем производить клевер, люцерну, тимофеевку, в 2006 г. соберем 1 тыс. т вики, рапса и редьки масличной". Расчетная рентабельность этого производства на 2006 г. - 25%.

Пока же в "Родном поле" продолжают думать над снижением себестоимости молока. Среди решений, которое руководство холдинга считает эффективным, - перевод скота на беспривязное содержание, а телят - на выпойку заменителями цельного молока (ЗЦМ). В "Федюково" беспривязно и по "холодной" технологии уже больше года содержится 186 голов старшего молодняка. По словам Алдобаева, такой метод хорош как профилактика лейкоза. "Это характерное заболевание черно-пестрого скота. Единственное, что можно противопоставить болезни - закаливание", - поясняет он. На морозе, по словам директора, молодняк даже увеличил привесы с 300-400 г до 600-900 г/с. Если раньше телят выпаивали молоком, на что уходило около 2 т молока в сутки, то год назад перешли на ЗЦМ. Теперь на выпойку телят расходуется порядка 500 кг ЗЦМ, что на 10 тыс. руб. в сутки дешевле, чем цельное молоко.

Полностью перевести скот на беспривязное содержание трудно, поскольку "Федюково" находится недалеко от Москвы и негде расположить выгульные площадки. Поэтому себестоимость будут снижать еще и за счет повышения надоев, сокращая яловость или покупая более продуктивных голландских коров. "Яловость в нашем холдинге составляет до 30%, - рассказывает Алдобаев. - А яловая корова на следующий год дает на 30-40% молока меньше. Поэтому в запуск корову надо отдавать, когда она весит не менее 400 кг. Тогда за время беременности она поправится до 600 кг, и с каждых 10 кг веса будет в сутки давать килограмм молока. Тогда уже можно будет думать о 25 кг/сутки в год от одной коровы [сейчас 20 кг. - "Агробизнес"]".

Но целесообразность увеличения надоев до 25 кг в холдинге пока под вопросом: его руководители опасаются, что не смогут реализовывать такое количество молока по выгодным ценам через собственную сбытовую сеть. "Зачем вкладывать деньги в рост продуктивности коров, если мы будем возить молоко на другие заводы по 8 руб./кг?" - задается вопросом Антипин. Несмотря на то что создание сети сбыта Грибов называет своим главным достижением как руководителя сельхозпроекта банка "Платина", его тоже расстраивает отсутствие "адекватной цены" на молоко. "На Западе рынок давно сегментирован, и молоко такого качества, как наше, стоит на 50-200% дороже порошкового, производимого на больших комбинатах, - уверяет он. - Наше молоко должно стоять минимум на 30% дороже [чем сейчас]". Антипин уточняет, почему нормализованное молоко "Родного поля" отличается от того, которое делают на крупных предприятиях: "Можно нормализовать двумя способами: сепаратором отделить сливки от молока или добавить разведенное обезжиренное молоко. Второй способ для нас неприемлем: мы отделяем сливки и получаем из них масло". В феврале холдинг планирует получить экологический сертификат на свою продукцию.

"Мы ничего не добавляем в молоко: не разводим разбавителями, не витаминизируем, поэтому оно у нас практически цельное и натуральное", -

добавляет Алдобаев. "Родное поле" установило на своих фермах и заводах доильное оборудование De Laval и танки, которые позволяют быстро охладить молоко и так же быстро его разлить, чтобы предотвратить развитие вызывающих закисание бактерий. Производство устроено так, что доярка практически не прикасается к молоку: из доильного аппарата оно поступает в танк, где охлаждается до +3-4 °С, а затем по трубам идет на расположенный рядом с фермой завод. В сбытовой структуре холдинга работает до 30 изотермических машин с фирменным логотипом. В течение часа после пакетирования молока они доставляют его в 400 розничных точек Москвы и Подмосковья.

Наталья Бабахина