

ВСЕ ПУБЛИКАЦИИ — БИЗНЕС — 25 ИЮЛЯ 2013, 07:00

# Олег Бахматюк: «Нам вдалося реалізувати приблизно 70% запланованих покупок»

Основатель агрохолдинга Ukrlandfarming – о рискованных поглощениях, планах роста и тонкостях восточного подхода к бизнесу

АВТОРЫ: [ДАРЯ ИСАКОВА](#)

Фото Иван Черничкин/Фокус

*Основатель компании «Авангард» и агрохолдинга Ukrlandfarming (ULF) Олег Бахматюк в течение прошлых трех лет был главным ньюсмейкером украинского агрорынка. В рекордно короткие для отрасли сроки – с 2010 по 2012 год – он купил около десяти компаний. Самые громкие поглощения – холдинги «Райз» и «Дакор» – в разы превосходили ULF по масштабам бизнеса.*

*Можно ли за полтора года полноценно интегрировать несколько крупных холдингов в один? Участники аграрного рынка в один голос твердят, что нет. Бахматюк уверяет, что ему уже удалось превратить ULF в целостный, управляемый организм, который неплохо зарабатывает: 2012 год компания завершила с выручкой \$1,9 млрд и EBITDA \$790 млн.*

*Историю развития бизнеса можно будет прочитать в августовском номере Forbes. Ниже – рассказ об этом от первого лица на языке оригинала.*

## План розвитку

**– Про ULF на ринку почули лише три роки тому, коли ви придбали «Райз» та «Дакор». Але ви формували цей холдинг паралельно з «Авангардом». Що представляв собою ULF до 2010-го?**

– Фактично ми формували Ukrlandfarming паралельно з «Авангардом» з 2004 року. Проте ми свідомо відокремлювали тваринницькі активи від переробки – власне «Авангарду». Ці відокремлені активи мали свої земельні наділи – для того, щоб

обслуговувати тваринницькі ферми. Відповідно, у нас формувався земельний банк. До 2008 року компанія складалася із приблизно 40 000 га землі, ферм з великою рогатою худобою та кількох м'ясокомбінатів. Проте у 2008 році ми все це юридично оформили в одну групу компаній. Свого часу наша компанія була найбільшим експортером яловичини до Росії, поки ця країна не закрила свій ринок для українського м'яса. Наші м'ясокомбінати переробляли як власну сировину компанії, так і продукцію, придбану у населення. Щорічно відправляли на експорт близько 20 000 – 25 000 тонн яловичини. Це 70% від загального об'єму експорту української яловичини.

**– Чому, маючи такий потужний бізнес, як «Авангард», ви вирішили інвестувати у розвиток ще одного величезного холдингу, який потребує колосальних зусиль та інвестицій з мінімальною при цьому віддачею?**



Фото Иван Черничкин/Фокус

– Ми мали земельний банк і тому могли оцінити перспективи рослинництва. «Авангард» – це виключно переробка. Ми побачили сенс у тому, щоб зайнятися ще й виробництвом сировини. Кілька років поступово структурували компанію, збільшували земельний банк. Дійшли до 132 000 га землі. Проте згодом побачили, що шлях органічного зростання – надзвичайно довгий. Набагато продуктивніше розвивати компанію через угоди M&A. Зміні нашої стратегії посприяли об'єктивні ринкові умови. В період фінансової кризи впали ціни на зерно, більшість аграрних компаній, що спеціалізуються на рослинництві, опинилися в складних умовах. Відповідно, з'явилася низка привабливих пропозицій на ринку. Тоді ми прийняли рішення рухатися в цьому напрямку – через угоди

M&A.

В 2009 році почалися наші переговори з власниками компаній, які ми хотіли

придбати. Ці переговори тривали від шести до дев'яти місяців. Безпосередньо робити покупки ми почали з 2010 року. Ряд запланованих угод нам так і не вдалося укласти – наші інтереси перетиналися з інтересами інших гравців агроринку (наприклад, ми були готові придбати компанію «Укррос»). Нам вдалося реалізувати приблизно 70% запланованих покупок.

**– Тобто із самого початку стратегії побудувати найбільший агрохолдинг в Україні у вас не було? Просто до цього підштовхнули обставини?**

– Бажання бути першим є завжди. Воно природне для будь-кого, хто рухається вперед.

**– Складається враження, що придбана вами у 2010 році компанія «Райз» залишається окремою одиницею в структурі Ukrlandfarming, у той час як «Дакор» та «Агро-Альфа» повністю інтегрувалися в групу. Чим обумовлене таке привілейоване становище «Райза»?**

– Це лише на перший погляд. Насправді, «Райз» інтегрувався так само, як і всі інші придбані мною компанії. Але треба дивитися в корінь. Покупка «Райза» була стратегічною для групи. «Райз» став ядром Ukrlandfarming. Більше того, не Ukrlandfarming інтегрував «Райз», а «Райз» інтегрував Ukrlandfarming. Ця компанія не лише мала більший земельний банк (175 000 га проти 132 000 га), але й значно прогресивнішу структуру бізнесу.

**– В нашій попередній розмові два роки тому ви розповідали, що в розбудові Ukrlandfarming орієнтиром для вас була компанія Cargill. Щось змінилося з того часу?**

– Сьогодні ми орієнтуємося на Cargill лише в питаннях розвитку власної логістичної мережі. В планах – перетворитися з виробника сировини на компанію, яка обслуговує не лише власні потреби у доставці продукції з поля на експорт, а й надає логістичні послуги іншим компаніям. Минулого року ми спробували себе в зернотрейдингу. І нам це непогано вдалося, враховуючи, що ми продали на зовнішньому ринку близько 1,2 млн

---

**розбудови експортної інфраструктури – леваторні потужності, збудувати портовий тужністю 5-6 млн тонн перевалки. Будемо**

---

## напряму придбання та лізингу вагонів – близько Так виглядає наша стратегія на наступні 3-4 роки

тонн зерна. Ми були шостими в Україні по об'єму експорту зерна та четвертими – по кількості проданої кукурудзи. У нас власне виробництво – 750 000 тонн, все інше – скупка продукції у виробників на ринку. Я думаю, що ми можемо спокійно вийти на експорт 2 – 2,5 млн тонн власного зерна. Наразі у нас є план розбудови експортної інфраструктури – збільшити елеваторні потужності, збудувати портовий термінал потужністю 5-6 млн тонн перевалки (ми маємо дуже привабливу ділянку в порту «Південний»). Однозначно будемо рухатися в напрямку придбання та лізингу вагонів – близько 3000 штук (зараз вивчаємо, де найкращі фінансові умови). Так виглядає наша стратегія на наступні 3-4 роки.

Якщо порівняти цей бізнес з нафтовим – ми хочемо побудувати власну трубу, по якій будемо качати власний ресурс. А потім компанія перейде на дещо інший рівень. З виробника нафти вона стане експортером, а в майбутньому, можливо, і переробником нафти на зовнішньому ринку. Я думаю, за роки два ми зможемо реалізувати поставлені цілі.

**– У Cargill є кодекс «сімейних» цінностей, які поділяють усі працівники компанії. У вашій групі таке практикується?**

– Не знаю, наскільки зараз ми в цьому плані близькі до Cargill. Оформленого кодексу немає, проте є цінності й є команда, яка ці цінності поділяє. Є люди, які вже давно працюють зі мною пліч-о-пліч – ще з «доавангардівських» часів. Є люди, які прийшли в цю команду із придбаних мною компаній.

Побудувати таку команду – дуже складна річ. Розумієте, коли ми об'єднали п'ять великих гравців ринку, це було п'ять різних філософій, команд. Не говорячи вже про різні рівні стратегічного та операційного підходів. За великим рахунком, це було п'ять лідерів, яких потрібно було об'єднати під керівництвом одного лідера. Складнощі виникали на всіх рівнях – віковому, ментальному і т. д.

**– І як вас сприйняли люди в придбаних компаніях?**

– Коли після серії покупок ми почали роботу по організації кластерів, я зібрав регіональних керівників – людей, які працюють у галузі по 20-30 років. Я відразу відчув з їхнього боку певну недовіру. Вони звикли все піддавати сумніву. За своє життя, а особливо за останні 10-15 років, вони не один раз чули обіцянки та

декларації, які зрештою так і залишалися деклараціями. Я намагався переконати їх у тому, що я дійсно настроєний реалізувати всі озвучені цілі. Можливо, на даному етапі мені це вдалося зробити не на 100%, а на 70%. Проте неможливо зробити все й відразу, і адекватні люди це чудово розуміють. Важливо, що цей менеджмент інтегрувався в групу. Чому важливо? Тому що ми не можемо прожити за них ті 20-30 років їхнього професійного життя. Це їхній досвід, їхнє вміння і навички, які нам дуже потрібні. Без них нам нічого не вдасться. Ясна річ, були конфліктні ситуації, які закінчувалися звільненнями. Нашу філософію не змогли прийняти десь 20% персоналу компаній, які ми придбали.

**– Ви вважаєте, інтеграція пройшла вдало? Загалом процес уже завершився?**

– Ми малювали різні схеми структурування холдингу – кластери, дивізіони. Але на папері можна малювати все, що завгодно, а от втілити це в життя – зовсім інша справа.

Найголовніше було побудувати систему управління. Тому що яким би сильним і розумним не був Бахматюк, самотійно керувати такими масштабами просто нереально. Функціональність управління великими масивами базується тільки на одному – коли ти вмієш мультиплікувати свою ідею і вона має зворотний характер.

Сьогодні структура не управляється на 100% так, як нам би того хотілося. Проте на 70% реалізувати задум ми змогли. Я вважаю, що нині нам вже є, від чого відштовхуватися. Ця машина вже керована. Не так, звичайно, що руль повернув – і вона слухняно повернулася у потрібному напрямку. Але зі скрипом і хрустом повертається.

**– Вашу М&А-активність досить скептично сприйняла більшість гравців ринку.**

---

**ситуації та скептичне ставлення примушували  
и шляхи, яких не шукали мої колеги по ринку. Їм  
зони росли довше і роками будували структуру  
чгів. Мені потрібно було обирати незвичні та  
і напрямки**

---

– Ви з багатьма про мене поговорили, я це знаю. Не думаю, що чули багато

позитивного. Мене це анітрохи не бентежить. Давайте будемо об'єктивними. За три роки Бахматюк купує п'ять проблемних активів. Усі вони знаходяться на грані банкрутства. Що роблять учасники ринку? Облаштовують кінозал, запасуються попкорном і сідають дивитися кіно про те, як задум Бахматюка терпітиме фіаско.

Дійсно, коли компанія росте «один до п'яти», ризики надзвичайно високі. Мене не стільки лякав фінансовий план, скільки інтеграція та структурування. Надзвичайно складним був перший рік. Але, при всій повазі до скептиків, ми, слава Богу, вже пройшли три посівні кампанії та два збори врожаю. Ось зараз готуємося до третього.

Що відбулося з глядачами? Зараз я бачу певні зрушення у ставленні до мене та мого проекту. Скепсис і негатив потроху змінюються на «ну, може, щось таки у нього і вийде».

Негативне ставлення нам надзвичайно заважало у роботі з фінансовими установами. Існував певний елемент недовіри. Але зараз все змінюється. Далі буде ще краще.

Складність ситуації та скептичне ставлення примушували мене шукати шляхи, яких не шукають мої колеги по ринку. Їм простіше – вони росли довше і роками відбудовували структуру й роботу своїх холдингів. Мені потрібно було обирати незвичні та нетрадиційні напрямки.

#### **– Наприклад?**

– Останні два роки я майже «прожив» у Китаї та в країнах Близького Сходу. Вважаю себе найактивнішим учасником переговорів з китайськими інвесторами та виробниками сільськогосподарської продукції. Я побачив перспективи в цьому напрямку і фактично «пробив» для України Китай. За цей час неодноразово до нас приїздили експерти з цієї країни і проводили експертизу українського агросектора на прикладі Ukrlandfarming.

За останні два роки до нас взагалі було дуже багато візитів: приїздив міністр сільського господарства Кореї, експерти з Японії, країн Близького Сходу. Компанія має вже певне міжнародне визнання. Можливо, поки що це не конвертовано в грошові одиниці. Але будинок – це не макет, сконструйований нашвидкоруч. Його треба складати по цеглинці.

#### **– Ваша компанія входить у десятку найбільших агрохолдингів світу. А які найбільші агрохолдинги?**

– Китайська державна монополія «Бейдахуан», певно, – найбільша аграрна



структура. Компанія контролює близько 5 млн га землі. До нас якось приїздив головний агроном «Бейдахуана», обмінювалися досвідом. Я вважаю, що наша компанія є подібною до китайського холдингу КОФКО. Він має десь 500 000 – 600 000 га землі, займається виробництвом свинини, олії та овочів. Є компанії в Росії та Казахстані. В Бразилії є агрохолдинг з 650 000 га землі. За нашими підрахунками, сьогодні Ukrlandfarming посідає восьме місце у світі за розміром земельного банку. Але питання не в кількості гектарів, а в якості землі. Сільськогосподарська земля в Китаї, Казахстані та Україні – це абсолютно різні речі. Якщо вони в середньому отримують десь 20-30 центнерів з гектара, то ми – 60-80 центнерів.

**– Ви визначили для себе якусь верхню межу розміру земельного банку?**

– Ми хочемо увійти в трійку найбільших світових аграрних компаній. Але пріоритет – не земельний банк, а обсяги виробництва та експорту. Земельний банк ми плануємо довести до 750 000 – 800 000 га. Обсяги експорту – до 5-6 млн тонн зерна протягом наступних трьох років.

**– Поведінка влади в агросекторі досить непрогнозована, особливо останнім часом. Це не заважає вам у плануванні?**

---

## Сектор потрібно збудувати. А сьогодні у багатьох спокуса обібрати до нитки те, що хоч трохи я

---

– Український бюджет сьогодні активно втрачає джерела надходжень. І, напевне, що років через десять основним джерелом надходження до бюджету, так як це було свого часу в Аргентині, стане сільське господарство. Тільки аграрний сектор потрібно збудувати. А сьогодні у багатьох виникає спокуса обібрати до нитки те, що хоч трохи підіймається. Насправді, учасники аграрного ринку не бояться податків, лякає інше – непрогнозованість. Якщо тобі скажуть: наступні п'ять років режим буде такий і він не зміниться ні за яких обставин, – тоді можна спокійно інвестувати та розвиватися, будувати довгострокові плани. Саме через цю непрогнозованість більшість аграрних компаній намагається «зняти вершки» тут і зараз. Такий підхід не має майбутнього.

Україну чекає дуже серйозний виклик. Лицем вітчизняної економіки протягом довгого часу була металургія. Наступні п'ять років металургія буде в непростій

ситуації. Ускладниться вихід на зовнішні ринки. Україна повинна шукати інші джерела доходу. Найбільш очевидне джерело – сільське господарство. Проте воно відрізняється від металургії, тому що потребує величезних капіталовкладень – \$20-30 млрд на будівництво інфраструктури, доріг, відновлення залізничних перевезень. Якщо у приватної компанії, як Ukrlandfarming, є достатньо можливостей по залученню закордонних інвестицій, то у держави таких можливостей у 100 разів більше.

**– Цією можливістю держава скористалася, коли переманила на свої аграрні проекти китайських інвесторів, яких ви привели в Україну.**

- Є різні думки. Я радий, що зміг допомогти. Я в будь-якому разі йду після держави. Дійсно, спочатку з китайцями спілкувався я і ми обговорювали можливість співпраці без державних гарантій. Трохи згодом з'явилися люди, які могли забезпечити державні гарантії, пріоритети інвестора змінилися.

**– Скільки вони готові були вкласти в Ukrlandfarming?**



Фото Иван Черничкин/Фокус

– Близько \$800 млн. Що далі буде з цими грошима і цим контрактом – я не знаю. Проте немає лиха без добра. Для мене особисто одне має значення – ми відкрили для себе Китай, і наші переговори з тамтешніми компаніями та фондами не припиняються. Півтора роки тому я зустрівся з управляючим директором найбільшого державного фонду Китаю СІС. Я почав йому

розповідати про Україну, а він поставив мені питання: де знаходиться Україна, це частина Росії? Через півтора роки Україна стала стратегічним партнером Китаю.

Сьогодні у Китаї немає жодного фонду, який не знав би про Ukrlandfarming. Те ж саме стосується Близького Сходу, де я веду подібну роботу вже три роки. Там працюють 50 інвестиційних фондів. З представниками кожного із них за цей час я поспілкувався щонайменше тричі.

Керівництво катарського інвестиційного фонду чотири рази приїздило до мене на підприємство. І тільки через три з половиною роки після першої зустрічі вони дали нам перші гроші – \$75 млн (через бонди). Це небагато, але це вже крок.



Я впевнений, що в майбутньому така моя активність позитивно позначиться на можливостях компанії. Неважливо, що це буде – IPO на Гонконгській біржі, залучення приватного інвестора або реалізація спільного з тамтешніми стратегами проекту з виробництва протеїну.

## **Зовнішній досвід**

**– Ви так багато подорожуєте, зустрічаєтесь з потенційними інвесторами і партнерами. Про що ви з ними говорите?**

– Розповідаю про компанію, про проекти, про економічну доцільність. Тут головне – терпіння. Якось представник одного з арабських фондів побачив моє відверте незадоволення його нерішучістю. Кажу: слухайте, якщо вам цікаво, давайте співпрацювати, якщо ні – не будемо більше обговорювати одні й ті ж самі речі. На що він розповів мені історію про те, як каравани переходили річку, щоб потрапити в емірат Абу-Дабі. Вони чекали, поки зійде вода, і чекати могли 5-6 місяців. «Часу стільки – скільки піску, не треба нікуди поспішати», – приблизно так звучить філософія цього регіону. Її треба розуміти.

**– Чому ви більше говорите про Гонконзьку біржу. Хіба не було б легше провести IPO Ukrlandfarming на Лондонській біржі, де вас вже знають завдяки «Авангарду»?**

– Ми плануємо подвійний лістинг – на Лондонській і Гонконзькій біржах. Гонконг гратиме роль своєрідного підсилювача. Ми вважаємо, що він забезпечить не менше 30-40% загального попиту на акції компанії. Це суттєво вплине на капіталізацію холдингу. Якщо я майже два роки прожив у Китаї, то треба ж ці зусилля конвертувати. Не використати можливість було б дурницею.

---

**ment ми хочемо провести під реалізацію нашої програми до кінця поточного року. IPO – найближчих двох років. Все залежатиме від того, єтьєся вікно. Зараз ринки перебувають у стані**

---

**– Скільки загалом акцій ви плануєте розмістити?**

– Поки не можу точно сказати. Десь 20-25%. Перший крок навряд чи може бути більшим. Якщо перед тим буде якийсь private placement, відповідно, буде скориговано і суму IPO. Private placement ми хочемо провести під реалізацію нашої логістичної програми до кінця поточного року. IPO – протягом найближчих двох років. Проте все залежатиме від того, коли відкриється вікно. Зараз ринки перебувають у жахливому стані.

**– Інвестиційні банкіри досить скептично налаштовані по відношенню до азійських бірж. Говорять, що там українські компанії ніхто не знає і не чекає. Чому ви вважаєте, що вам вдасться?**

– Я не знаю, вийде чи ні. Але хтось повинен зробити перший крок. Типовість опирається на чийсь досвід. Можливо, першими будемо ми, можливо – хтось інший, подивимось. Хто слухає аналітиків та інвестиційних банкірів, той дезінформований, а хто не слухає, той – не інформований. Не відомо, що гірше.

Я завжди кажу: не йди спекулювати там, де ти нічого не розумієш і нічого не знаєш. Орієнтуватися тільки на хвилі підйому та падіння – річ невдячна. Тебе може підняти вверх, і так само швидко може опустити.

Моя думка – через два роки тренд залучення капіталу буде більш очевидним. Що таке гроші? Це супровід потоку інтересу: політичного, фінансового. Ми повинні цей інтерес підтримати двома речами – логікою й умінням.

**– Ви говорите, що готові в тому числі працювати зі стратегами, вступати у партнерство. Розкажіть детальніше про умови такої співпраці з інвесторами.**

– В основному, це умови, за яких інвестор входить у капітал. Спільне підприємство – складніше, тому що воно передбачає розділення функцій. Умовно кажучи, нащо мені китайці тут або нащо я китайцям там? Вони торгують там, а я виробляю тут. Для нас найцікавішими є умови входження в капітал з можливістю отримати досвід роботи на зовнішніх територіях.

Сьогодні ми ведемо переговори з дев'ятьма компаніями з Близького Сходу, США та Китаю. Це ті компанії, які інвестують через private placement. Їм не цікаві інвестиції через біржу. Це більше суміщення стратега з фінансовим інвестором. З дев'яти компаній шість – великі гравці аграрного сектора.

**– Ви не боїтеся пускати в бізнес стратега? Все ж таки це впливає на алгоритм прийняття рішень...**

## це і сила, і слабкість компанії. Сила в тому, що він є, слабкість – у тому ж самому. Якщо людина не може бути дієва тільки в напрямку позитиву

---

– Треба відразу про все домовитися на березі, до того як підеш у море. Відразу визначитися, чого ти хочеш. Найважливіше – правильне й оптимальне розподілення відповідальності та рівня контролю. Питання контролю не повинно гальмувати розвиток компанії. Ми завжди піднімаємо ці питання на переговорах. У мене є свій план розвитку холдингу. Правильний він чи неправильний – поки невідомо, час покаже. Але потенційні партнери мають його знати та розуміти.

**– Колишні співробітники Ukrlandfarming жаліються, що цього плану не знали. Часто приносили вам свої розрахунки та пропозиції щодо структурування холдингу, а ви їх не сприймали і робили так, як собі запланували. Не вважаєте, що це сильно шкодить компанії?**

– Напевне, що були і залишаються якісь такі моменти... Розумієте, акціонер у даному випадку – це і сила, і слабкість компанії. Сила в тому, що він такий, який є, слабкість – також у тому, що він такий, який є. Якщо людина дієва, то вона не може бути дієва тільки в напрямку позитиву. Треба постійно рухатися вперед. Моя філософія така: всі відповіді на питання знайдеш в дорозі. Ти не можеш знати все, можеш тільки відчувати. При цьому ідея повинна бути недосяжною. Звичайно, можуть бути помилки. В мене були вдалі та невдалі проекти. Я завжди визнаю свої помилки. Сьогодні, думаю, я вже є менш домінуючою особистістю в компанії, ніж був колись.

Мої люди довіряють мені, я довіряю своїм людям. Це дає впевненість, яка, у свою чергу, дає можливість братися навіть за складні цілі. Довіра – надзвичайно важливий елемент успіху великої компанії. Якби сьогодні я був інвестором, що планує вкласти кошти в Ukrlandfarming, я дивився б на два основні показники: суверенні ризики і рівень довіри між власником компанії та його командою.

Forbes. Україна

