

АНАЛИТИКА



Источник фото: Look.com.ua

Земельный банк Кернела: в бесконечность и дальше?

Аналитика 31 июля 2017. 07:00 

Сможет ли расширение одного из крупнейших холдингов в стране повлиять на его операционную деятельность и в каком плане?

Лето для одного из крупнейших игроков на аграрном рынке Украины — «Кернела» — стало особенно жарким, и не только из-за погоды. Компания сообщила о расширении собственного земельного банка до 600 тыс. га. Увеличение земельных активов было запланировано еще с прошлого года и произошло за счет поглощения «Украинских аграрных инвестиций» (190 тыс. га, элеваторы на 200 тыс. тонн) и «Агро Инвест Украина» (27,5 тыс. га земли, элеваторные мощности на 170 тыс. тонн).

Название холдинга	2012*	2017*
Кернел	405 тыс. га	более 600 тыс. га
UkrLandFarming	670 тыс. га	610 тыс. га
Агропросперис (NCH)	400 тыс. га	430 тыс. га
МХП	315 тыс. га	370 тыс. га
Астарта	245 тыс. га (6-я в 2012)	250 тыс. га
Мрия	295 тыс. га (5-я в 2012)	185 тыс. га

*Данные предоставлены экспертами ассоциации «Украинский клуб аграрного бизнеса»

AgroPortal.ua пообщался с участниками рынка, чтобы понять, почему «Кернел» решил расширяться именно сейчас, а также о возможных последствиях такого активного наращивания зембанка.

Прибыль или гарантия под кредит?

В официальных сообщениях «Кернела» говорится: расширение земельного банка — часть общей стратегии компании. Это неудивительно, ведь каждый «новый гектар» приносит дополнительную прибыль. ЕВІТДА для зерновых культур может составлять \$300-350, подсолнечника — выше. Соответственно, чем больше гектаров находится в обработке компании, тем больше можно заработать. Поэтому расширение земельного банка — это экономически целесообразно.

По мнению члена совета Ассоциации «Земельный союз Украины» Андрея Мартына, есть и вторая сторона медали, когда спираль развития многих крупнейших отечественных агрохолдингов напоминает финансовую пирамиду — набирается земельный банк, под него берутся кредитные линии, после этого очередной этап привлечения финансирования и расширения. При этом замедление роста равносильно началу падения.

«Такую модель развития нельзя назвать устойчивой, поскольку первые же проблемы с получением операционной прибыли (например, изменение системы налогообложения, законодательства об аренде земель, падение цен на мировых рынках, потеря части активов и т. п.) превращают агрохолдинг в колосс на глиняных ногах, который тут же начинает рушиться, как картонный домик», — уверен эксперт.

Вопрос тут уже будет стоять о том, сможет ли компания стать ресурсом для стабильного повышения операционной прибыли с гектара или очередные расширения будут лишь дополнением к обеспечению очередного кредита у европейских или североамериканских банкиров.

Андрей Мартин подчеркивает, что, если операционная прибыль «Кернела» на гектар в ближайшие год-два не продемонстрирует серьезного роста, это будет плохим сигналом.

Покупать не строить

Еще одна составляющая стратегии «Кернела» — покупать «готовые» холдинги с логистической инфраструктурой, да еще и в регионах базирования компании. Тем более что мощности переработки «Кернела» в 10 раз превышают объемы собственного производства подсолнечника. Таким образом, необходимо было увеличивать собственную сырьевую базу, чтобы уменьшить производственные риски.

Старший научный сотрудник IAMO (Германия), член экспертного совета УКАБ Тарас Гагалюк уверен, что предприятия таких «готовых» холдингов, как показывает практика, уже в первый-второй год после поглощения способны выйти на уровень технической эффективности, который равен или выше средних общехолдинговых показателей.

«Это происходит в первую очередь за счет экономии масштаба и снижения постоянных затрат на единицу продукции, а при существующих технологиях интегрировать новые предприятия в структуру холдинга не является особой проблемой не только в производственном, но и в управленческом плане», — говорит он.

Также Тарас Гагалюк отмечает, что такие крупномасштабные инвестиции — это продолжение положительных сигналов акционерам и кредиторам, портфель которых «Кернел» в начале текущего года удачно диверсифицировал, при этом минимизировав риски рефинансирования.

Рынок земли тут ни при чем

Тема открытия рынка земли для аграрных компаний очень разносторонняя, некоторые связывают расширение земельных активов холдингов с желанием «скупить» всю землю у собственников. Эксперты земельных отношений сходятся во мнении, что это не так, хотя арендатор и имеет первоочередное право на приобретение арендуемых земельных участков при их продаже.

Глава Ассоциации «Земельный союз Украины» Андрей Кошиль считает, что серьезно рассчитывать на большой интерес агробизнеса к приобретению земель в собственность пока не приходится, поскольку выкупить такие огромные массивы земель финансово крайне тяжело.

«Они скорее заинтересованы в сохранении текущей ситуации и продолжении арендных отношений. В масштабах сотен тысяч гектаров купить все просто нереально, в то время как арендовать земли вполне выгодно. Если говорить о продаже земель, то новый собственник будет отягощен правами аренды, которая будет действовать до момента истечения срока договора», — доказывает глава «Земельного союза».

Бизнес арендует, по большому счету, операционную прибыль, которую он извлекает из использования земли, а не сами права на землю. В современных условиях приобретение прав собственности на землю не даст ничего, кроме экономии на арендной плате, которая и так в Украине не слишком велика. Поэтому привлекать новое финансирование под массовую скупку используемых в растениеводстве земель никто не будет — это экономически нецелесообразно.

Андрей Мартын добавляет, что собственность нужна лишь тогда, когда необходимо обезопасить большие инвестиции, связанные со строительством логистической и перерабатывающей инфраструктуры, мелиоративных систем, закладкой многолетних насаждений. Правда, нельзя исключать скрытого желания «подзаработать» на очередных кредитных линиях от заграничных инвесторов теперь уже под скупку земель, хотя тут будет более интересен сам процесс освоения денег, а не результат.

Кадровый аспект

Еще один важный момент: управление огромными земельными активами и дополнительными мощностями по переработке означает значительное прибавление штата сотрудников, с управлением которых могут появиться сложности.

Андрей Кошиль уверяет, что все напрямую зависит от организации кадровой работы в большом холдинге. Обслуживать крупные земельные банки проблематично, начиная от внесения участков в государственный кадастр и заключения договоров. Все зависит от правильной организации процесса, который масштабируется. Можно легко управлять как 5 гектарами, так и 5 тыс. и выше, при условии, что бизнес-процессы выстроены правильно.

Как показала суровая советская практика, слишком большие сельхозпредприятия оказались нежизнеспособными в силу банальной потери управляемости внутри хозяйств. Сегодня же тотальная автоматизация и информатизация процессов управления производством, контроля и учета в определенной мере нивелирует «проблему роста» для крупных компаний, уверен Андрей Мартын.

По его мнению, инвестиции в построение и постоянное совершенствование корпоративной информационно-аналитической системы и службу внутренней безопасности, как правило, позволяют в дальнейшем оптимизировать использование ресурсов и достаточно быстро выявлять «слабые звенья» в управлении структурными подразделениями холдинга. Если работа организована таким образом, что сотрудники преимущественно взаимодействуют с информационной системой, а не человеком-руководителем, а система бонусов прозрачна и привязана к конкретным результатам работы — ресурсы для увеличения масштабов компании есть всегда.

В то же время, если говорить об администрировании земельных отношений, то достаточно запутанная система землепользования заставляет агрохолдинги тратить около трети своих организационных ресурсов на управление земельным банком.

Кражи на местах?

Последствиями расширения земельного банка могут быть и негативные факторы, как, например, кражи урожая или оборудования на местах, которые холдинг не в состоянии до конца проверить.

По данным AgroPortal.ua, случаи краж на предприятиях «Кернела» имеют место быть. Сотрудники по Хмельницкой области, которые не пожелали называть своих имен, говорят, что воровство на местах процветает, о котором в центральном офисе или не знают, или не хотят знать.

Андрей Мартын говорит, что выявить случаи саботажа в большой компании достаточно непросто. И дело даже не в том, что традиционно воруют топливо и средства химизации, это можно легко проследить с помощью GPS-трекера, установленного в комбайнах.

«Решать проблему краж можно по-разному: назначать руководителями структурных подразделений «варягов» и обеспечивать их постоянную ротацию, вводить драконовские штрафы за факты воровства, централизовать закупки, обвешать технику и помещения камерами видеонаблюдения, а также многие другие хитрости. Но победить проблему воровства полностью, если реальный хозяин бизнеса где-то далеко, а материальные ценности «валяются» близко, конечно же, не удастся никогда», — говорит Мартын.

Сегодня главные угрозы для крупных компаний — это «слив» коммерчески важной информации конкурентам или «заведение» рейдеров на поля предприятия. И это уже не столько проблема краж, сколько лояльности руководителей структурных подразделений агрохолдинга его руководству, а тут, к сожалению, даже высокая зарплата не всегда является залогом успеха.

Прогнозы на будущее

Редакция AgroPortal.ua обратилась с запросом к пресс-службе компании «Кернел» о целесообразности расширения, а также планах на будущее относительно земельного банка и предоставлении комментария, однако на момент выхода статьи официального ответа не получили ввиду занятости уполномоченных специалистов в уборочных работах.

Вместе с тем, аналитики берутся за прогнозы. Так, аналитик Concorde Capital Андрей Передрей в комментарии AgroPortal.ua отметил, что «Кернел» после значительных приобретений земельных активов в этом году, похоже, сконцентрируется в последующие год-два на интеграции приобретенных земель, поэтому воздержится от новых расширений.

Он приводит пример, когда в 2013 году «Кернел» приобрел «Дружба-Нова» с земельным банком более 100 тыс. га и успешно справился с ее интеграцией без каких-либо сбоев в операционной деятельности. По его словам, с 2013 года компания значительно улучшила показатели эффективности своих агрохозяйств как по урожайности, так и по прибыльности.

В свою очередь старший, аналитик ForEx Club Андрей Шевчишин отмечает, что сохраняющиеся перспективы роста сектора и спроса на аграрную продукцию поддерживают стремление к аккумулярованию земли. Эксперт не исключает, что концентрацию земли можно рассматривать не только с точки зрения операционной необходимости, но также как долгосрочную инвестицию.

Наталия Ключникова, AgroPortal.ua

Кернел

земельный банк

Андрей Мартын

Тарас Гагалюк

Андрей Кошиль

Андрей Шевчишин

© 2015-2018 AgroPortal. Все права защищены.