

Олег Заплетнюк: «Ринок не пробачає неефективних»

Оновлена стратегія агрохолдингу Сергія Тігіпка

Новий генеральний у «ТАС Агро» – людина в агробізнесі далеко не нова, навпаки – з суттєвим досвідом. Спочатку пройшов вишкіл у «Мрія Агрохолдинг» – від рядового агронома до заступника директора кластера, далі сходинками в «Укрпромінвест-Агро» – від директора кластера до директора агробізнесу в цілому. З жовтня 2023 року – в «ТАС Агро».

– У чому суть змін, Олеже Станіславовичу?

– Йде повний перезапуск компанії. Починаючи від техніки й технології та закінчуючи побудовою бізнес-процесів як таких. Тут і оновлення команди, і зміна підходів у виробництві. Це не режим латання, а побудова стратегічно нового. Якщо покроково, то насамперед це робота з персоналом. Тут зміни проходять активно: близько 80% топменеджменту оновлено, на кластерах – нові директори, значні

«ТАС Агро» – це 80 000 га в Чернігівській, Сумській, Київській, Вінницькій, Кіровоградській та Миколаївській областях. До війни 2022 року бізнес-модель компанії була традиційною для вітчизняного агросектору – виростити врожай та з допомогою українських або міжнародних трейдерів експортувати його через глибоководні порти. Російська агресія та проблеми, пов'язані з війною (блокування портів і дорога логістика насамперед), – зробили таку стратегію надалі неефективною. Водночас економічні проблеми, немов крізь збільшувану лінзу, показали вразливі місця господарювання і, власне, агротехнологій, на які за надприбутків не приділяли належної уваги, тепер же вони реально «тягнули на дно». Аби аграрний «айсберг» не втонув, власник рішуче втрутився в бізнес-процеси агрохолдингу, що призвело до зміни керівництва компанії, виробничих та агрономічних підрозділів, ухвалено нову стратегію розвитку й саму концепцію ведення бізнесу. Про це й розмова з Олегом Заплетнюком, новим генеральним директором «ТАС Агро», на полях Західного кластера на Вінниччині, поблизу ошатного містечка Липовець.

зміни в агрономічній службі. Йде посилене навчання механізаторів, агрономів, зокрема із залученням іноземних експертів. Крок другий – технічне переозброєння. Цьогоріч уже витрачено \$15 млн інвестицій на придбання новітньої техніки, ще \$8 млн буде спрямовано на ці цілі наступного року, загалом є плани до 2026 року повністю оновити

весь тракторний парк і парк посівної техніки.

– Керівників міняли – це певною мірою зрозуміло. А от чому агрономічну службу? Не спралялася, не готова до нових вимог? І де взяли нові кадри?

– Це еволюційний процес. Насправді все відбулося не в один день чи місяць, команда

оновлюється поступово. Головна причина – швидкий темп, який набрала компанія, а нові підходи багато хто не захотів сприйняти. Водночас надзавдань ми не ставили – лише вимоги сучасного бізнесу. Досвідчені агрономи не бояться зустрічати світанки в полі – це добре, однак питання діджиталізації й уміння працювати з сучасними елементами точного землеробства стало бар'єром для багатьох із них. Сторію, агрономічний скаутинг, регламенти польових оглядів, уміння збирання з поля інформації в рамках певних параметрів із застосуванням програм віддаленого контролю – багато хто до цього не був готовий. Фактично 80% агрономів змінили. Прийшли теж досвідчені агрономи з інших компаній, але вони молодші й бажають зростати далі, розвиватися. Ми їм даємо всі інструменти й умови для розвитку і досягнення результату.

– Ви публічно заявили про відмову від оранки. Це стосується всіх кластерів, навіть на Чернігівщині?

– Так, ми перестаємо орати в усіх кластерах, від Південного до Північного, зокрема й у Чернігівській області. Європейський Союз на законодавчому рівні забороняє оранку як таку – до 2030 року її не має бути в полі! І це не дивлячись на те, що в німців немає проблем з вологою. За сьогоднішнього розвитку техніки й технологій, і головне – змін клімату – це вже не необхідність, а надлишковий елемент виробництва, який вимагає додаткової техніки й витрати пального. Є сівалка Horsch Focus: зібрали попередник і відразу можна сіяти слідом ріпак за один прохід (8 л пального), а не 40 л, як раніше –



Віталій Оніщук, директор кластера «ТАС Агро Захід»

луцнення, оранка, дві культивациї, коткування й сівба. В тій самій Чернігівській області часто в липні-серпні настільки сухо, що орати – просто безглуздя. Питання ж не в тому, подобається оранка чи ні, в певних умовах вона себе виправдовує, не сперечаюся. Однак ми ж рухаємося в бік Європи, так? І тут паралельно постає питання декарбонізації, в чому нас буде підтримувати Європа в плані післявоєнної відбудови держави. Отже, тут додаткових 20–30€/га можна мати за відмови від оранки, запровадженні сидеральних культур й органічних добрив, які на цьому кластері в нас широко застосовуються. Якщо конкретизувати обробіток ґрунту по наших кластерах, то в зоні недостатнього зволоження ні плуга, ні глибокого розпушування не буде – лише вертикальний обробіток і сівба напряму Horsch Focus, у центральній зоні, на заході й на півночі під кукурудзу – глибоке розпушування, під сою після кукурудзи – дисколаповий обробіток, пшениця й ріпак – напряму сівалкою Horsch Focus.

– У заміні техніки упор на які бренди й агрегати зробили? Комбайни з цього набору виключили свідомо?

– Тут ми теж застосували принцип оновлення, а не латання. Щоб оновити всю техніку в компанії, треба не менше \$50 млн. Це не так просто. Тому все проходить поетапно. Західний і Північний кластери на сьогодні найбільш оновлені, оскільки EBITDA на цих кластерах найвища, тож окупність інвестицій – найкраща. Потім будемо технічно оновлювати центр, Київщину, паралельно з півднем. У нас на 80 тис. га було 300 вітчизняних тракторів! Це не зовсім про ефективність, правда ж? Відповідно, з продажу цих тракторів частина коштів пішла на реінвестиції. Наприклад, на озброєння агрономічної служби Renault DUSTER – купили 39 новеньких автівок. Закупили нові потужні John Deere, універсальні культиватори Bednar Versatill, сівалки Väderstad Tempo TPL 16, Horsch Focus 6 TD 3-P. Аби не возити 33P у поле, на «Заводі Кобзаренка» придбали вісім РЗС (розчинно-заправних станцій). Загалом вибудувалася



Нова техніка – нові темпи посівної

модель з використанням причіпної багатофункціональної техніки, яка була б завантажена впродовж усього сезону. Комбайни продовжуємо винаймати. Це – великі інвестиції, а завантажені лише місяць-півтора. Хоча в стратегії закладено мати 20% від потреби власних комбайнів.

– Сама структура господарств не зазнала оптимізації?

– Певною мірою зазнала. Раніше на кожному кластері у 20 тис. га було п'ять тракторних бригад, що абсолютно неефективно. Наразі ми йдемо в бік одного, так би мовити, якірного об'єкта на кластері, де буде зосереджено офіс, тракторну бригаду, склади, ангари під техніку, побутові приміщення, заправну станцію. Звісно, що на цих об'єктах створюються відповідні часу умови для персоналу, майстерні, гуртожиток, роздягальні тощо. Купуються мініавтобуси для розвезення людей на зміни, обладнуються ремонтні майстерні на колесах.

– Робите ставку на оперативність?

– Модель будується з розрахунку того, що все має робитися швидко, бо раніше через застарілу й неширокозахватну техніку з цим були проблеми. До 2022 року ринок пробачав неефективність. Коли в тебе кукурудза по \$260 і вартість логістики до порту всього \$15 – плюс-мінус дві тонни зерна нікого не хвилювали. Ти міг орати й робити по кілька культиваций. Тепер же, аби бути ефективним за цих умов, ти маєш стабільно вирощувати врожай із контрольованою собівартістю, незалежно від погодних умов. Відмова від оранки – це не тільки економія. Це вимога й клімату. Вінниччина – це вже як Миколаїв 15 років тому, особливо та частина, що ближче до Молдови. Наше завдання – максимально швидко та якісно, без зайвих рухів по полю, проводити всі технологічні операції, щоб консервувати ту вологу, що є, бо це лімітуючий чинник. Якщо у вас немає технічної служби на колесах, яка оперативно примчить і відремонтує агрегат у полі, механізатору доведеться тягнути його за допомогою трактора за 30 км до бригади,

а потім знову 30 км до поля. Це неприпустимо.

– Кукурудза лишається великою культурою? А де сіятимете покривні культури?

– Кукурудза – це великий вал, однак і великі витрати на азотні добрива, на сушіння і логістику. З довоєнною логістикою вона навіть за врожайності 6–7 т/га все одно була рентабельною. Сьогодні інша ситуація, особливо на півдні. І це останній рік, коли вона там посіяна. Лишимо тільки Ваксі кукурудзу, для переробки на крохмаль й експорту до Європи. Однак викидати її зовсім із сівозміни не можна, лишаємо на півночі й у центрі, але зменшуємо відсотків на 30 на користь олійних – ріпаку та соняшнику. Ще десь збільшили сою, десь – цукрові буряки. Відносно багато сіємо соняшнику, на півдні – суто високоолеїновий. Водночас дивимося в напрямі виробництва біоетанолу з кукурудзи зокрема. У сівозміні певну частку мають й озимі зернові. Тепер – про сидеральні культури. У нас значна частка кукурудзи сіється після ріпаку. А після нього в ґрунті не формуються мікоризувальні бактерії, які допомагають кукурудзі подовжувати кореневу систему. І щоб їх відновити, треба мати проміжні культури, які реанімують різноманіття біоти. Саме тому сидерати будуть висіватися після ріпаку й на тих кластерах, де є достатня кількість вологи та змога отримати їхні сходи. Як ось тут на Вінниччині та Київщині. Бо на півдні вони сходять аж на наступний рік і стануть не помічником, а проблемою.

– Працюєте тільки з оригінальними препаратами, з брендами чи десь економите? Про власне насінництво не думаєте?

– У нас створено повноцінний RnD-центр. Закладаємо досліди по кожній із культур, зокрема з різними видами препаратів, різних виробників, маємо демоділянки гібридів, аби можна було сформуванати базу постачальників. Коли у вас немає підґрунтя вибору того чи іншого препарату, то ваш вибір спирається на колір каністри або залежить від стосунків із представником компанії. Безперечно, різниця в певних оригінальних і постпатентних препаратах є, однак здебільшого, якщо працювати вчасно й згідно з регламентами та з надійним постачальником, вона не відчувається. Однак, щоб бути впевненими, а також для того, щоб переконати надміру консервативних агрономів у тому, що ця каністра від ЛНЗ чи ALFA Smart Agro працює так само, як і від Bayer, їм треба це показати на конкретному прикладі. Водночас у нас кожен препарат має бути націленим на вирішення якоїсь конкретної проблеми, бо вирішувати всі можливі небезпеки разом, як раніше – для підстрахування і спокійного сну агронома – дуже дорого.

Ми розпочали системну роботу з агрохімічного аналізу наших площ. Завершивши аналіз ґрунтів, розробимо систему живлення, враховуючи потенціал кожного поля й кожної ділянки. Якщо поле має якісь лімітуючі чинники, які не дають змоги за хороших умов отримати 7 т/га пшениці, ніхто інвестувати в живлення під 7 т/га не буде. Плани з організації власного насінництва в нас є. У компанії було на Таврії (Херсонська область) зрощення на 3,5 тис. га, однак землі опинилися в зоні активних бойових дій, тепер частково заміновані, системи зрощення зруйновані або розіб-

рані, ну й води в каналах нема. Однак насінництво з побудовою насінневого заводу і зрошуваних ділянок гібридизації кукурудзи й соняшнику з планів не викреслено. Де буде розміщене? Швидше за все – на Кіровоградщині або на Вінниччині.

– Ви вже експортуєте олію, а не сировину. Це кроки в бік власної переробки?

– У нас нема власних потужностей з переробки, однак по соняшнику й ріпаку пішли в програму партнерства з ViOil за давальною схемою. Забираємо олію, й вона на флексі-танках пливе: одна – до Індонезії, інша – до Китаю. Про експорт крохмалю з кукурудзи я вже говорив. Звісно, продовжуємо в сировинному варіанті експортувати кукурудзу й пшеницю.

Проте стратегічно дивимось у власну переробку. У нас на завершальному етапі варіант проекту олійно-екстракційного заводу, сума інвестицій у межах \$50 млн. Однак доки літають ракети й шахеди, інвестувати в такий об'єкт ризиковано, почекаємо до стабілізації ситуації. Щодо решти збіжжя. Соя непогано продавалася на завод у Глобине, в «Астарти» певний період була хороша ціна. Цукрові буряки торік збували на «Укрпромінвест». Схема на вибір – можете через них продати цукор, можете забрати собі й продавати, як самі хочете. Ми обрали гібридну схему, бо треба було частково розрахуватися з пайовиками.

– У вас є і тваринництво. Тільки молочне стадо?

– Були й бички на відгодівлю. Однак, оскільки вони розташовувалися віддалено від молочної ферми й треба було корми транспортувати на значну відстань, це

стало абсолютно нерентабельним, і ми закрили цей напрям. Натомість маємо хороше молочно-варне виробництво. Наприклад, ця ферма в Михайлівці, що в сусідньому селі, виконує кошерні замовлення. Приїжджає представник замовника, живе два тижні поруч із фермою, контролює якість збирання і зберігання молока (не більше як добу в холодильнику), є певні вимоги до самого дійного стада, годівлі – все серйозно. На іншу ферму на Сумщині щодня їде автоцистерна за 600 км по молоко для Roshen – це ж не просто так! Однак, щоб цей бізнес працював нормально та якісно, всі мають бути зацікавлені в якісних кормах, у кормовій сівозміні. А оскільки ферми в структурі кластера, то корми для тваринництва заготовлюються по залишковому принципу. А які корми – такі й надої! Тому виводимо в окремий бізнес-напрямок. Згрупуємо менш ефективні, концентруємо у дві великі ферми.

– У таких компаній, як ваша, є власні потужні транспортні підрозділи, що здешевлює логістику. Була інформація, що ви створюєте власний флот, це правда?

– Є різні сценарії експортних продажів. Ідеальний – коли все працює: глибока вода, Дунай, залізниця. Варіант Б – не працює глибока вода чи Дунай, ну й так далі, відповідно – суттєві обмеження. Прилетіло п'ять дронів по Одесі й у вас фрахт подорожчав на \$5 на тонні, обстріляли в протоці судно – у вас фрахт + \$10 на тонні – логістика нині дуже волатильна.

У певні моменти залізниця ефективніша, а в інші, коли ажіотаж спадає, – колісна логістика може бути привабливішою.



На гостинах у «ТАС Агро Захід»

Однак уже ніхто не думає, що західний кордон – наше спасіння, це міф. Україна через західний кордон минулого сезону експортувала лише 7–10% усіх зернових. І скільки галасу й спротиву?

У структурі компанії є «ТАС Логістик» зі 1800 вагонами, однак ми з ними працюємо на ринкових умовах, за тендерами. Ми не можемо працювати з ними за принципом дисконту, бо це буде переливання коштів із кишені в кишеньку. Також є «Автотранс» – 20 тягачів, це теж окремий підрозділ, який частину перевезень закриває. Однак було б дурістю купити машини й возити продукцію нижче собівартості, обманювати себе, що заощадили на логістиці. Все має працювати не в збиток. Багато хто інвестує в термінали, судна, баржі. Ми розглядаємо різні варіанти, однак говорити, що купуємо свій флот, ще рано.

– Банку землі достатньо?

– У стратегії є план добрати до 120 тис. га за наступні три роки. Ми або укрупнюємо основні кластери – Західний і Центральний, або формуємо великий кластер у зоні достатнього зволоження на заході

України. Поступово рухаємося в цьому напрямі.

– Ви говорили про певні кроки згідно з вимогами ЄС: біоетанол, відмову від оранки, декарбонізацію. А чи не насторожує агрохолдинги майбутня євроінтеграція?

– Інтеграція з ЄС для великих компаній несе значні ризики. Ми взимку були в Чехії, в холдингу, який має в управлінні 160 тис. га, тож вони сказали відверто, що при інтеграції з ЄС ви будете ворогом №1 для держави, бо буде програма підтримки малих фермерів, а вас намагатимуться притискати. Дії поляків нині на кордоні теж показали майбутні небезпеки. Європейський агробізнес без державних дотацій узагалі неефективний.

Щодо нашої інтеграції – тут немає іншого шляху, ми туди рухаємося. Однак різні країни інтегровані по-різному. Є загальна політика ЄС, а є певні директиви щодо тієї чи іншої країни. Й оця річ дуже варіативна. Наприклад, в Італії залишили тільки один цукровий завод, а в Німеччині – майже всі заводи, які в них були, працюють і далі. А наскільки наш уряд, особливо нинішній, здатен вибо-

роти хороші умови, в мене багато сумнівів. Загалом перейматися цим ще рано. Втім, навіть якщо завтра було б ухвалено рішення, буде перехідний період у 5–8 років як мінімум. І тоді буде якась дорожня карта й, виходячи з окреслених обмежень, плануватимемо якісь наступні кроки. А зараз нелогічно наперед здорожувати виробництво через те, що в Європі заборонені неонікотиноїди чи бетанал. Наразі ще можемо обережно використовувати ці препарати. Так, ми паралельно дивимось у біопрепарати – в Україні є компанії, які роблять справді якісні продукти, частину їх використовуємо. Головний виклик і мрія зараз – Перемога! Скільки нам ще до неї йти – одному Богу відомо. Тож треба бути готовими жити й працювати в цих умовах ще довго. І якщо наша модель бізнесу за цих умов виявиться неефективною, ми повторимо долю тих, що пішли з ринку. Тому наше завдання – це ефективність, яка складається з десятків дуже дрібних, на перший погляд, елементів. Однак у сукупності вони й дають ефект. □

Розмову вів Ігор Самойленко