



КРИСТИНА РОМАНОВСКАЯ: «ГЛАВНОЕ ДЛЯ МЕНЯ — ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ ПРЕДПРИЯТИЕМ»



ПХ «Лазаревское» было основано в 1981 г. как племенное свиноводческое предприятие. Сегодня оно специализируется на производстве и переработке сельскохозяйственной продукции по нескольким направлениям. Основным является свиноводство: выращиваются ремонтные свинки пород крупная белая, дюрок, ландрас; содержится товарное поголовье свиней. Животноводческий сегмент включает также стадо молочного КРС. В структуру хозяйства входят комбикормовый цех, элеваторный комплекс и растениеводческое подразделение, которое в полном объеме обеспечивает потребности хозяйства в зерне. Производственную цепочку завершают собственные мощности по переработке мяса и молока, а также розничная сеть.

О том, как живет и работает сегодня одно из крупнейших аграрных предприятий Тульской области, нам рассказала собственник и генеральный директор ООО «ПХ «Лазаревское» **Кристина Романовская**.

Кристина Фёдоровна, у аграриев, наверное, никогда не бывает спокойных времен, но в последние годы дополнительное негативное влияние оказывают внешние факторы. Что помогает ПХ «Лазаревское» стабильно и успешно работать?

У нас есть опыт прохождения кризисов. Вторым рождением предприятия можно назвать его восстановление после АЧС, эпидемию предприятие пережило в 2014 г., тогда было уничтожено 56 тыс. свиней. В тот момент не отчаиваться, переломить ситуацию удалось во многом благодаря тому, что мой папа Фёдор Григорьевич Романовский, более 35 лет возглавлявший Лазаревское, точно выбрал экономическую модель его развития. Он заложил основы стратегии, сделал из племенного свиноводческого хозяйства многопрофильное предприятие. Мы занимаемся не только животноводством, но и растениеводством, производим собственные комбикорма, что снижает себестоимость одного килограмма мяса. Свои мясопереработка и розничная сеть позволяют не зависеть от торговых сетей. Это помогло нам устоять и выйти на новый качественный уровень. Уже понятно, что наличие нескольких видов деятельности поддерживает экономику предприятия, позволяет быть более мобильными.

По официальным данным, в этом году будет собран рекордный урожай зерна. Как завершилась уборочная в вашем хозяйстве? Дольны ли вы результатами?

Мы выращиваем пшеницу, ячмень, горох и масличные — рапс, подсолнечник, иногда сою. Уборочную провели

в плановом режиме. Урожай в этом году действительно оказался рекордным, урожайность раза в полтора превысила плановые показатели по всем основным культурам, кроме рапса. Часть урожая продаем, и уже ясно, что будут проблемы с реализацией из-за тех цен, которые установились на рынке. Они близки к себестоимости, если не ниже. Поэтому предпочитаем не продавать зерно сейчас, а заложить его на хранение в больших объемах. Благо у нас есть возможность дожидаться хороших цен. Вместимость элеваторного комплекса достаточна для хранения собственного зерна и позволяет закупать зерно у соседних фермеров. Мы спонсировали их на проведение посевной, и они возвращали долг пшеницей.

При таком урожае также сильно ударяет по ценам ограничение экспорта квотированием, пошлинами. Более свободный доступ к внешним рынкам поддержал бы аграриев. С нашей точки зрения, в текущей ситуации необходимо вмешательство государства, необходимы меры регулирования для повышения цен до комфортного уровня для производителей. Нам нужно компенсировать расходы, а они в растениеводстве колоссальные, и провести посевную тоже нужны ресурсы. Мы поддерживаем правительство, понимаем, что есть общая стратегия, но и позаботиться о предстоящей посевной тоже надо, иначе к следующему сезону останется не так много сельхозтоваропроизводителей.

Участвует ли ПХ «Лазаревское» в программах государственной поддержки?

Конечно. Мы пользуемся всеми предлагаемыми мерами: субсидиями на зерно, выплатами на молоко, кредитами на закупку средств защиты растений и др. Раньше были целевые кредиты конкретно на закупку удобрений, семян, техники и другого, сейчас список направлений для субсидированных кредитов расширен. Но кредиты надо возвращать. Мы же все ждем сезона, когда начнем продавать урожай, надеемся на доход, чтобы иметь возможность закрыть операционные расходы и инвестировать в новый урожай. А они растут с каждым годом из-за высокой стоимости техники, запчастей, средств защиты растений и пр. В позапрошлом году нам на все хватило 150 млн рублей, в прошлом на те же объемы понадобилось уже 350 млн — так изменились цены.

В этом году темпы их роста снизились, но все равно затраты составили около 400 млн, денег нужно все больше. К сожалению, сейчас в операционной деятельности у нас убытки. Я не люблю краткосрочные кредиты, с нашими оборотами можем справиться без них. Для хозяйств поменьше, считаю, это палка о двух концах: субсидированные краткосрочные кредиты нужны, чтобы выжить, но каким образом их отдавать при таких ценах на зерно, на что жить потом? Сельхозпроизводителям нужна поддержка в этом вопросе.

Какие из последствий санкционных решений в отношении России представляют наибольший вызов для вашего предприятия?

Когда наступило 24 февраля, нам показалось, что мир рухнул... Были опасения относительно поставок и цен на премиксы и ветеринарные препараты. Мы оперативно среагировали и сделали пролонгированные закупки, от месячных запасов перешли к трехмесячным и более. Кроме этого, диверсифицировали поставщиков, раньше у нас был один поставщик, максимум два, а теперь пул из 4–5 компаний. Подстраховались на случай, если кто-то резко уйдет с рынка. Но пока, скажу честно, этого не происходит. И цены не выросли, и никто не ушел из тех, с кем

ПХ «ЛАЗАРЕВСКОЕ»

- Поголовье товарных свиней — 52,7 тыс., свиноматок — 3,8 тыс. Привесы на откорме — 920 г; общая конверсия — 2,9, без учета свиноматок — 2,5. Количество поросят на одну свиноматку — 12,5. Средний вес животных при сдаче на убой — 135–155 кг. Выход мяса — 73%.
- Селекционно-племенная работа: разведение пород йоркшир, дюрок, ландрас, от которых идет четыре ветки.
- Поголовье КРС молочного направления — 2873 коровы. Объем производства молока — 152,6 тыс. кг в год. Содержание жира в молоке — 3,57%, белка — 3,17%.
- На продукцию свиноводства и животноводства приходится более 27% в объеме продаж компании.
- Растениеводческое подразделение: посевные площади — 25 тыс. га. Полностью обеспечиваются потребности животноводческого сектора в зерновых и масличных культурах. Реализация растениеводческой продукции приносит 30% от всех поступлений. В этом году собрано (в бункерном весе) более 46 тыс. т пшеницы и более 22 тыс. т ячменя.
- Комбикормовый цех: выработка до 60 тыс. т комбикормов в год. Элеваторный комплекс: вместимость нового зернохранилища 40 тыс. т единовременно хранения зерна, двух других — 24 и 18 тыс. т.
- Мощности по переработке мяса и молока: в августе произведено свыше 48 тыс. кг готовой молочной продукции; переработано на мясо около 400 тыс. кг свиней и 95 тыс. кг КРС.
- Розничная сеть: 30 действующих магазинов и 42 откроются до конца 2022 г.
- В компании работает более 800 сотрудников.



мы работали. Так что на экономику та ситуация сильно не повлияла. Сейчас активно проводим эксперименты, выделяем контрольную группу, смотрим, как реагируют животные (поедаемость, привесы) на продукцию ведущих премиксеров — «АгроВитЭкс», «Мустанг», «Мегамикс», «Агробалт трейд». Так что с поставкой премиксов все более-менее нормально.

Проблемой номер один для нашей компании стала сельхозтехника и запчасти — их наличие, стоимость, сроки доставки, вопросы оперативного сервиса. Ломаются комбайны; был случай, когда не могли отремонтировать из-за отсутствия запасных частей. До сих пор их не хватает, приходится долго ждать, а те, что есть на рынке, стоят, как крыло от самолета, это повышает себестоимость нашей продукции. Начали переходить на российскую технику, но мы видим — она сыпется. И потом, невозможно в один момент поменять всю импортную на отечественную, например, на комбайны Ростсельмаш большая очередь. Мы пока не решили эту задачу, она требует времени и финансовых затрат.

Государство последовательно проводит политику, направленную на контроль за оборотом аграрной продукции. В этом году запустили ФГИС «Зерно», животноводов предстоит внедрить компонент «Хорриот» для идентификации и учета животных.

Государству важно иметь достоверные данные, но инструмента для их получения нет. Сегодня сбор информации о продукции организован в основном по телефону, а это допускает возможность передачи недостоверных данных. Поэтому введение такого цифрового учета логично. Рано или поздно все будет оцифровано. ФГИС «Зерно» мы освоили благодаря компетенции наших специалистов, а вот с «Хорриотом» сложнее. Если сверху спускают систему, то должны дать нам и инструменты для ее внедрения, то есть должны не просто сказать: «копай», но и дать лопату в руки. Пока же ни мы, ни другие собственники, которые будут применять систему и с которыми я разговаривала, не понимают, как это осуществить на практике. Например, предлагаются два варианта учета нашего поголовья. Первый — перебирковать всех животных, а для этого надо нанять дополнительно четырех человек, платить им зарплату и еще потратить средства на бирки. Второй — чипировать всех животных, но нужно потратить 8 млн руб. на одноразовые шприцы с чипами. И это на нашем поголовье 53 тысячи, а некоторые свинокомплексы насчитывают сотни тысяч свиней. У многих нет ясности, зато есть вопрос: если государство ставит задачу пересчитать всех животных в стране, почему бы не помочь хотя бы с одноразовыми шприцами с чипами? Надеюсь, профессиональное сообщество свиноводов выработает общую позицию, чтобы справиться с этой ситуацией.

По мере роста затрат растет себестоимость продукции, производители вынуждены повышать цены. Как это отражается на продажах?

Мы не жалуемся на отсутствие спроса, хотя наши цены выше рыночных. Наши туши весят 135–145 кг при средних значениях по региону 105–108 кг. Нас выбирают по причине высокого качества мяса. На рынках его продают как фермерское. Переработчики приобретают для производства деликатесной, премиальной продукции и готовы платить. Они заинтересованы в стабильных объемах от Лазаревского. И конечно, собственная переработка, на которую поступает от 30 до 50% живка. На мясоперерабатывающем комбинате производим до 3500 т в год высококачественных колбас, копченостей и полуфабрикатов. Последнее звено в этой цепочке — розничная сеть, в которую входит 30 магазинов. До конца года откроем еще 42 — все в Тульской области.

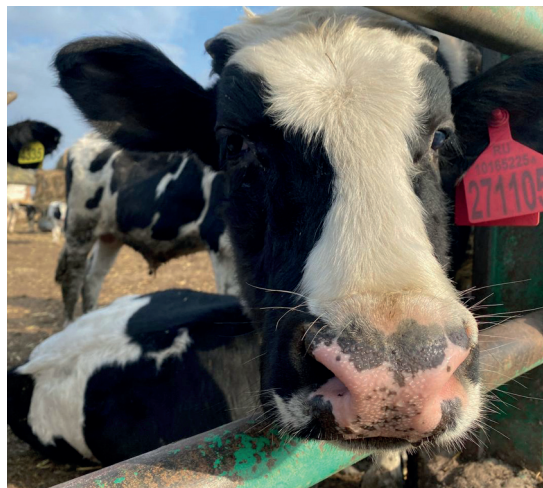
Какие решения в области кормления свиней помогают в получении мяса высокого качества?

Перефразируя известное изречение, можно сказать, что животное — это то, что оно ест. Наши растениеводы полностью обеспечивают потребности поголовья свиней в зерновых и масличных культурах. Основа рациона — ячмень и пшеница в разных пропорциях в зависимости от возраста животных. Вводим много растительного масла, топим и добавляем животный жир, который поступает с собственного мясокомбината, это нужно для получения толстого шпика — такова рыночная конъюнктура. Но главная базовая составляющая комбикорма — горохово-рапсовая смесь, ее рецепт и нормы ввода являются личной разработкой моего папы. Она дает хорошую поедаемость, на ней получаем высокие привесы.

А еще животное — это то, что оно не ест. Мы не используем при выращивании свиней антибиотики и стимуляторы роста, которые снижают натуральность мяса. Оно получается плотным, вкусным, натурального цвета. Так что спрос есть, и он растет.

В таком случае планируете ли наращивать мощность свинокомплекса? Что в инвестиционном портфеле ПХ «Лазаревское»?

У нас готов проект строительства двух корпусов доращивания с отдельным содержанием свиноматок, хотим увеличить сохранность поросят. Но пока он остается на бумаге, о его реализации речь не идет. Свиноводство в стране выросло, и государство исключило его из мер поддержки. Субсидируя те или иные направления, оно подсказывает, что выгодно развивать. Сегодня в приоритете семеноводство, поэтому в сентябре начали строительство завода по производству семян зерновых культур. Акцент будем делать на пшеницу и сою как самые высокомаржинальные культуры. Это решение было принято для обеспечения семенами своего растениеводства задолго до того, как возник их дефицит в стране. Поставщик современного оборудования — немецкая компания Petkus. Технологическая схема включает процессы приемки, очистки, сортировки семенного материала, его калибровку, протравливание, фасовку и хранение. В ходе подготовки проекта про-



изводительность завода увеличили до 10 тыс. т семян в час, на собственные нужды будет уходить только 30%, остальное — на продажу. Потребность в них, скорее всего, будет, так как крупнейшие производители семян уходят с рынка, тот же Pioneer. Уверена, мы еще увидим конкуренцию между отечественными производителями семян. Надеемся уже в следующем сезоне полностью обеспечить себя своими семенами пшеницы (66% в общем объеме) и сократить вложения в растениеводство. Главное обеспечить строгое соблюдение технологического регламента, чистоту процесса, иначе можно обнаружить, например, в пшенице овес, как это часто бывает на практике. И связано это вовсе не с селекцией. Поскольку я требовательна к подбору кадров, уверена, у нас все получится.

Нами принято решение строить новое комбикормовое производство. На действующем вырабатываем ежегодно около 45 тыс. т кормов для всех периодов откорма свиней, включая предстартовые рецептуры. И это даже не завод, а кормовой цех, причем несовременный. Поддерживаем его в рабочем состоянии, обновляем отдельные узлы, но проводить модернизацию не вижу смысла: наши задачи он решает, а реконструировать его до уровня, который нам нужен, невозможно. На новой площадке будем производить комбикорма и для собственных нужд, и на продажу. Проект есть, поставщик технологического оборудования — компания «Технэкс».

В планах также строительство современного мясоперерабатывающего завода.

С чем вы связываете перспективы развития компании?

Интересно было бы заняться масштабной цифровизацией. Дело не только во внедрении государственных систем прослеживаемости. Без этого уже невозможно двигаться вперед. Мы закончили оцифровку бухгалтерии, включая начисление зарплат. Теперь это прозрачный процесс, сотрудники видят, как она формируется, могут сами рассчитать свою зарплату. Я к этому стремилась, так как недопонимание по этому вопросу — повод для

конфликтов между собственником (работодателем) и работниками. В растениеводстве применяем цифровую платформу «Агросигнал». Приступаем к внедрению MES-системы на мясокомбинате и к неинвазивному дистанционному взвешиванию свиней с погрешностью всего 0,3%. Главное для меня — эффективно управлять предприятием, и моя цель создать комплексную цифровую систему, которая объединит и будет учитывать все направления деятельности: растениеводство, производство комбикормов, животноводство, переработку мяса. Она будет основана на единой базе интегрированных между собой данных. Подбирая подрядчиков для этого проекта, сталкиваюсь с серьезной проблемой: компании, как правило, очень далеки от аграриев, они не знакомы с условиями, в которых мы работаем, не понимают, как функционирует сельскохозяйственное производство и какие люди здесь трудятся. Словом, они — в космосе, мы — на земле. От цифровизации хочу получить оптимизацию расходов, повышение производительности труда и снижение себестоимости. Подбор таких программ, их адаптация к конкретным условиям, анализ с их применением состояния дел на предприятии, — это сложная работа. У нас ее проводит команда высокопрофессиональных специалистов в области информационных технологий. Но специалисты такого уровня есть далеко не у всех, человеческий ресурс — одно из наших преимуществ. К сожалению, так сложилось, что до сельского хозяйства прогресс доходит в последнюю очередь. Поэтому проект, над которым мы работаем, — в определенном смысле стартап, и этот опыт может быть полезен для применения на других предприятиях. Мы готовы им делиться по запросу, распространять его в сельском хозяйстве.

В следующем году нам, видимо, придется освоить новый вид деятельности — экспорт. Текущий сезон показал, что нужны новые рынки. По крайней мере, мы готовы. Уже изучаем перспективные направления, ищем потенциальных партнеров в дружественных странах, рассматриваем страны БРИКС. Но самое важное сейчас, чтобы изменилась ценовая ситуация на зерновом рынке и крестьяне смогли заработать. ■