

Виктор СОЛОЖЕНКОВ:

«Составные успеха любого бизнеса – грамотный анализ, верная стратегия и, безусловно, интуиция»

Чем бы не занималось товарищество «Арай-Холдинг» сегодня, и чтобы оно не делало завтра, костанайцы будут помнить с чего начиналась эта кампания – с лимонадов и алкогольных напитков. Но это внешний фасад. Внутри же шли свои процессы – поиск стратегии развития и формирование команды. Словом, как из челночной сумки может вырасти крупный бизнес? На эту тему мы беседуем с генеральным директором ТОО «Арай-Холдинг» Виктором Соложенковым.

– Виктор Иванович, «Арай» ведет историю с 1991 года. Это фактически первое частное предприятие в Костанайской области, которое начиналось с производства известных многим лимонадов, водки и пива...

– Не с этого, а с продажи жевательных резинок,



Фото Сергея МИРОНОВА

Виктор Соложенков: «За годы работы у нас сложилась сильная команда: экономисты, юристы, инженерно-технические работники, специалисты в области сельского хозяйства...»

в сельское хозяйство? Отрасль повышенных рисков, отдача не быстрая...

– Если есть эффективное планирование и грамотная стратегия, то все это преодолимо. В ТОО «Сарыагаш» и «Крымское» мы по тем временам вложили почти 600 миллионов тенге за 5 лет. И чтобы уменьшить риски, начали заниматься новыми технологиями. Сегодня ТОО «Сарыагаш» – наша исследовательская база. Благодаря отработке холодного метода выращивания молодняка мы сегодня имеем более здоровый и производительный скот. Уже апробирована методика полива кормовых, благодаря которой в 2012-м и даже в зиму 2013 года мы обошлись своими средствами. Так что высокоэффективное производство возможно и в сельском хозяйстве.

А еще наша компания в развитии бизнеса всегда стремилась к автономии – именно сельское хозяйство и позволяет ее достичь. Сегодня в наших планах

рентным по себестоимости. Думаю, имеет смысл говорить о производстве сухого молока или концентратов. Но сегодня это направление работы для нас не приоритетно. Есть более важная задача – это, как я уже говорил, создание хорошей кормовой базы.

– Сегодня у многих компаний есть проблемы с оборотными средствами, и они вынуждены брать кредиты. Вы, насколько мне известно, обходите своими силами. У вас прочный запас?

– Если спросите директора любого нашего предприятия, то он скажет, что денег не хватает. Но если речь идет о рискованном земледелии, то нужно развиваться потихоньку. У нас есть John Deere и CLAAS, но не во всех хозяйствах. Когда зерно стоило 350 долларов за тонну, и мы на этом зарабатывали, то обновляли парк. Два последних года не было большой прибыли, и мы не покупаем новую технику, ремонтируем то, что есть. То есть здесь встает

сельского хозяйства с 30-40-летним опытом работы. Руководство ставит цель или подает идею. А команда думает над достижением необходимого результата. А потом, есть ведь еще интуиция, и она нас пока не подводила. Мы ошибались, но очень редко и не по-крупному.

– Сегодня ваш интерес, и это чувствуется, в большей степени находится в сельском хозяйстве, а что будет с производством напитков. Вы от него постараетесь избавиться?

– Стабильность компании – в ее многопрофильности. Это тоже наша подушка безопасности. Смотрите, в летний сезон хорошо идет пиво и напитки. Осенью – водка и зерно. А такая продукция как хлеб – и вовсе всесезонна. Благодаря такому ведению дел с 2000 года мы и не имеем ни одного тенге кредита. Бывает, что одно предприятие сработает хуже или понесет затраты, а другое имеет свободную прибыль. Эти средства в составе холдинга спокой-

плоскогубцев, иглолок. Возили товар на первых порах в набитых под завязку обычных дорожных сумках. Учредители, Вячеслав Зайцев и Владимир Похлебаев, с первых дней понимали, что на торговле останавливаться нельзя. Поэтому основную часть заработанного капитала вложили в пуск первого завода по производству вина и лимонадов. Параллельно шло развитие сети магазинов в Лисаковске, отработывались схемы поставок продукции в другие регионы. Спрос рождал предложение. Появились другие заводы «Арая». Но уже в 1996 году, когда я только пришел в «Арай», было решено развивать сельскохозяйственный сектор.

– **Какой материальной базой вы к тому времени уже владели?**

– У нас были два спир-

товых завода, три водочных, чуть позже открыли пивзавод. А вкладывая прибыль в сельское хозяйство, мы буквально за каких-то 3–4 года создали многопрофильный холдинг. Стратегически закрепились в Денисовском районе с приобретением двух сельхозпредприятий: «Сарыагаш» и «Крымское». Далее последовала покупка ХПП «Перелески», ТОО «Баталинское» и ТОО «Ольшанское», треста «Лисаковскрудстрой», автотранспортного предприятия. Мы также купили доли в региональных СМИ. Конечно, пришлось пожертвовать некоторыми активами. К примеру, чтобы оплатить покупку «Баталинского» и «Ольшанского» продали один водочный завод.

– **Сегодня на сайте акимата Лисаковска разме-**

щена информация о площадках, которые предлагают приобрести потенциальным инвесторам. В списке есть имущество вашего холдинга. А здесь какая стратегия?

– Мы ищем возможности эффективного применения имеющимся активам. Некоторые сферы прежней деятельности нам становятся неинтересны, так зачем распылять средства и свои возможности?

К примеру, нами была построена одна из первых мельниц. Однако конкуренция на рынке муки и ценовая конъюнктура сложились таким образом, что эта сфера бизнеса утратила для нас приоритет. Предприятие законсервировали. Сдаем в аренду. Если спрос пропадет, то продадим.

– **Виктор Иванович, все же, почему решили войти**

строительство комбикормового завода. У нас есть завод по производству протеинового концентрата. Сеем масличные, бобовые, ячмень, овес. Заготавливаем силос, сено, солому. И мы подумали: почему бы не обеспечивать самих себя сбалансированными кормами? С началом выпуска комбикормов замкнем цикл производства молока и мяса и будем иметь высокие показатели надоя и привеса.

– **Говоря о замкнутом цикле, вы ни слова не сказали о глубокой переработке молока. Какие-то планы на этот счет есть?**

– Конкуренция на этом рынке очень высокая. И есть уже специальные заводы, того же «ДЕПа». Нет смысла ставить нам такой же завод через дорогу. Мы думаем о таком производстве, которое было бы малозатратным и конку-

пропорции правильными. А поряжения деньгами. А средств любому руководителю не хватает. К тому же мы всегда держим финансовый резерв, порядка 30% от потребности. Это наша подушка безопасности. Ведь сегодня, чтобы получить кредит, нужно полгода. На оформление нормального займа – все полтора. А рынок не ждет. Мы просто правильно перераспределяем свои средства. За эти годы каждое наше предприятие сумело заработать себе «оборотку».

– **Для подобного анализа и выработки промежуточной стратегии многие компании привлекают экспертов со стороны...**

– А мы – нет. За 23 года у нас сложилась сильная команда: экономисты, юристы, инженерно-технические работники, специалисты в области

перераспределяются.

И все же, если быть с вами откровенным, то признаюсь, что производство вино-водочной продукции мы из года в год снижаем. У нас готова к запуску программа «Вода». Как только народ решит: «не буду с саночками на родник ходить, лучше куплю», мы сразу начнем выпуск бутилированной воды. Сейчас изучаем потребность южных регионов Казахстана в такой продукции. В сельском хозяйстве мы реализовали свои планы, наверно, на 80%. С вводом в действие комбикормового завода мы полностью замкнем цикл сельскохозяйственного производства и будем стремиться стать высокопроизводительным производством с европейским качеством продукции.

Евгения ЕРМАКОВА