

Как сын тракториста стал сахарным магнатом

Виктор Иванчик научился зарабатывать там, где другие теряют

34551



Дария Исакова — 23 Июль 2013



Люди идут за Иванчиком, потому что они ему верят, говорит экс-президент бизнес-школы «МИМ-Киев» Богдан Будзан

Александр Лобанов для Forbes Украина

Сергей Трифонов еще долго будет помнить сердитую старушку, которая весной 2007 года преградила ему путь в коридоре Варшавской фондовой биржи. «Panie Sergey, twoja firma jest juz w dupie?» – спросила она Трифонова, работавшего тогда IR-менеджером компании «Астарта-Киев». Перед этим он полтора часа объяснял инвесторам, почему вместо обещанной прибыли «Астарта» получила в I квартале убыток, но вопрос, находится ли его компания «в заднице», поставил Трифонова в тупик. В августе 2006-го «Астарта» первой из украинских агрохолдингов разместила свои акции на Варшавской бирже. Перед IPO ее основной владелец Виктор Иванчик убеждал инвесторов, что компания работает в одной из самых надежных и консервативных отраслей – производстве сахара, на котором в Украине еще до революции делались баснословные состояния. Через несколько месяцев после IPO цены на сахар в стране упали почти вдвое, испортив «Астарте» квартальный отчет.

Прямолинейная старушка переживала зря. Сегодня акции «Астарты» втрое дороже, чем в момент размещения. Она стала крупнейшим производителем сахара в Украине, нарастив свою рыночную долю с 4 до 20%. Доля зерна и молока в ее выручке удвоилась, так что теперь она меньше зависит от скачков цен на сахар. Земельный банк компании вырос в 3,5 раза – до 245 000 га.

С состоянием \$181 млн 57-летний Иванчик занимает 60-е место в рейтинге Forbes.

Как он зарабатывает там, где другие теряют?

Фундамент

В ближневосточной мифологии Астарта – богиня плодородия. Впрочем, поначалу основанная Иванчиком в 1993 году компания была далека от сельского хозяйства. «Астарта» зарабатывала на поставках в Украину нефтепродуктов из России.

«Человек охотнее всего занимается тем делом, с которого начинал свою сознательную жизнь, – говорит Иванчик. – Я начинал ее не с торговли, а с работы в поле». Он родился в селе Пустовойтово Полтавской области и с 13 лет помогал отцу-трактористу.

В детстве Иванчик мечтал стать военным летчиком – как его дядя Александр. Поэтому поступил в Харьковский авиационный институт. Первой школой бизнеса он называет работу в стройотрядах.

«В неполные 20 лет мне пришлось с нуля организовывать работу отряда в 40 человек, распределять ресурсы, разрешать конфликты, – вспоминает Иванчик. – Это был... серьезный фундамент, на котором строилась моя дальнейшая жизнь».

С дипломом инженера в 1979 году он устроился в цех окончательной сборки Киевского авиазавода. Со временем возглавил заводской комитет комсомола.

Что делал Иванчик с 1983-го до начала 1990-х, собеседники Forbes либо не знают, либо рассказывают очень неохотно. «Был на военной службе, а бизнесом занялся в 1993 году», – немногословен предприниматель. От четырех знакомых Иванчика автор слышал версию, что тот занимался экономической контрразведкой в КГБ.

Уйдя в отставку, Иванчик присоединился к своему односельчанину Сергею Шкуренко, с которым вместе учился в школе и институте. Тот еще в 1988-м открыл в Николаеве кооператив «Старт», торговавший нефтепродуктами, экспортировал металл, выпускал кирпичи.

«Старт» был довольно успешной компанией, но нам хотелось сместить акценты из Николаева в Киев, – рассказывает Шкуренко. – Виктор стал главой киевского офиса и равноправным партнером».

Иванчик пришел в «Старт» не с пустыми руками. Он вел знакомство с директором машиностроительного завода на Подоле. По словам основателя «Астарты», тот не вписался в рынок и, задолжав 600 сотрудникам зарплату за несколько месяцев, попросил Иванчика занять его место и как-то решить проблему. Иванчик завод приватизировал, и это стало его вкладом в бизнес «Старта», который в 1993-м был переименован в «Астарту-Киев».



Вид сверху: Яреськовский сахарный завод и силос для хранения сахара

DR

Шкуренко свел Иванчика с россиянином Валерием Коротковым – владельцем нефтетрейдера «Роснефть-Запад». «Мы предложили Иванчику наладить реализацию крупных партий нефтепродуктов с Кременчугского НПЗ, – вспоминает Коротков. – Виктор Петрович произвел на меня впечатление профессионала и очень порядочного, надежного человека. Я решил, что лучшего партнера мне не найти». Со сбытом бензина у Иванчика проблем не возникало, а вот мазут в Украине покупать никто не хотел. Директор киевского НИИ сахарной промышленности Валерий Штангеев подсказал, что в мазуте как в недорогом энергоносителе нуждаются сахарные заводы, и познакомил Иванчика с директорами нескольких предприятий. Заводы расплачивались сахаром, который «Астарта» продавала в Россию через «Русскую сахарную торгово-промышленную компанию».

«В первый же год работы по этой схеме мы поставили 250 000 т мазута на большинство работающих в Украине сахарных заводов, – вспоминает Иванчик. – Рассчитывались по коэффициенту 4,37 т мазута за тонну сахара».

Аграрный бизнес Иванчика стартовал из родного Пустовойтово.

Партнеры снабжали нефтепродуктами колхозы, которые часто оказывались неплатежеспособными и рассчитывались землей.

«В 1996 году односельчане попросили меня помочь и поддержать местное сельхозпредприятие», – рассказывает бизнесмен. Когда «Астарта» собрала 15 000 га земли, вязнуть в долгах стали и сахарные заводы, с которыми работал Иванчик. В 1999 году под контроль «Астарты» перешел первый завод – в селе Яреськи на Полтавщине. За шесть последующих лет компания приобрела еще четыре завода. Иванчик и Шкуренко работали на две страны, поэтому со временем обросли активами и в России. Там им принадлежал сахарный завод и почти 50 000 га сельхозземель.

Горько

Иванчика, по его словам, всегда тянуло в производство. Доставшиеся ему за долги земли и заводы он рассматривал не как обузу, а как возможность попробовать себя в новом деле. «Мне было очень интересно восстанавливать сахарные заводы», – признается Иванчик. «Виктор никогда не распыляется: если выбрал направление – идет до конца», – характеризует его Шкуренко.

Понять, как работает сахарный бизнес, Иванчику помогло знакомство с немецким консультантом Петером Рыбкой. В 1998-м Рыбка по заказу немецкой Suedzucker собирал информацию о работе украинских сахарных заводов. Он попросил Иванчика и Шкуренко помочь ему со статистикой, а потом пригласил их выступить с докладом в штаб-квартире Suedzucker.

В конце выступления Иванчик сказал, что западным компаниям стоит обратить внимание на украинский рынок сахара и подумать о партнерстве с местными производителями. «Мне ответили: сначала разберитесь с правами собственности, а затем приглашайте инвесторов», – вспоминает Иванчик.

После распада СССР сахарная отрасль Украины столкнулась с глубоким структурным кризисом, который продолжается до сих пор.

«Украина в советские времена лидировала по производству свекловичного сахара не только в СССР, но и в мире, – сообщает председатель ассоциации «Укрцукор» Николай Ярчук. – 192 завода обеспечивали 60% выпуска свекловичного сахара в СССР».

К концу 2012 года в стране осталось 99 сахарных заводов, из которых в прошлом сезоне работало только 63. Они и дальше будут отмирать, прогнозирует Ярчук.

Отрасль подкосили три фактора. С упадком колхозов разладились поставки сырья на предприятия, Украина потеряла рынки сбыта, а большинство новых хозяев сахарных заводов не смогли приспособиться к цикличности отрасли. Производители ограничены емкостью внутреннего рынка, которая оценивается в 1,8–2 млн т сахара в год. Типичный цикл, длящийся три-четыре года, выглядит следующим образом. В годы перепроизводства цены на сахар падают, заводы вязнут в убытках, а хозяйства сокращают посевы сахарной свеклы. В следующем сезоне на рынке образуется дефицит сахара, высокие цены подстегивают расширение посевов и увеличение выпуска, что в конечном итоге ведет к кризису производства. Цикл завершается закрытием или остановкой десятков заводов.

К моменту прихода в сахарный бизнес Иванчика на рынке уже работали крупные компании «Райз», «Дакор», «Укррос» и «Украинская продовольственная компания». Что привлекло их в столь нездоровую отрасль?

«Романтические воспоминания о сахарных магнатах Симиренко и Терещенко, – шутит президент «Украинской аграрной конфедерации» Леонид Козаченко. – Первые украинские покупатели сахарных заводов

в большинстве своем были далеки от сельского хозяйства: банкиры, девелоперы, энергетики».

Предприниматели, разбиравшиеся в агробизнесе, обходили сахарные заводы десятой дорогой. «Этот бизнес требует значительных инвестиций и медленно окупается, – разъясняет Козаченко. – Чтобы подготовить сахарный завод к сезону, нужно вложить 50 млн гривен, а если завод несколько сезонов не работал – не менее 100 млн».

Ни один из предшественников «Астарты» не дожил до наших дней. «Райз» и «Дакор» в 2011 году купил владелец холдинга Ukrlandfarming Олег Бахматюк. Особого внимания сахарному бизнесу он не уделяет, хотя и не закрывает заводы. «Укррос» отошел основателю «Кернела» миллиардеру Андрею Веревскому. Компанию он приобрел ради земельного банка, заводы выставил на продажу. «Украинская продовольственная компания» распродала все свои предприятия около трех лет назад. «Из бизнеса выходят неэффективные игроки, – отмечает Иванчик. – Мало кто может так долго терпеть убытки».

«Если долго сидеть на берегу реки, мимо тебя проплывет труп твоего врага: эта китайская мудрость – про «Астарту», – говорит Трифонов. – Набрав запас прочности, она спокойно наблюдает, как мимо плывут трупы одиноких заводов и некогда крупных сахарных компаний».

На самом деле Иванчик не сидел сложа руки. «Мы первыми в Украине начали самостоятельно обеспечивать себя сырьем – это и стало нашим главным конкурентным преимуществом», – объясняет он. Возле своих заводов «Астарта» собирала земли для выращивания свеклы. Сегодня компания обеспечивает себя сырьем на 60%.

Второе преимущество Иванчика – тесные отношения с покупателями сахара. «Астарта» продает его Coca-Cola, PepsiCo, Nestlé, Kraft Foods, средним и мелким производителям кондитерских изделий и напитков, фармацевтическим и табачным компаниям. «Главное в сахарном бизнесе – правильный маркетинг, – считает бизнесмен. – Потребитель ценит и качество сахара, и удобную логистику, и готовность отсрочить платежи, если нужно».

Около половины себестоимости украинского сахара приходится, по данным ассоциации «Укрцукор», на цену энергоресурсов. «Астарта», которая с 2007 года инвестировала в модернизацию своих заводов более \$100 млн, тратит на переработку 1 т свеклы на 40% газа меньше, чем среднестатистический сахарный завод.

Богиня плодородия

«Иванчик очень экономный, но на энергоэффективность денег не жалеет», – констатирует глава киевского офиса Международной финансовой корпорации (МФК) Елена Волошина.



В этом году бизнесмен планирует запустить биогазовую установку на одном из сахарных заводов, который будет перерабатывать производственные отходы. По его расчетам, это позволит в два раза сократить расходы на покупку природного газа. «Мы ориентируемся не на краткосрочные или среднесрочные результаты, – объясняет Иванчик. – «Астарта» – бегун на длинную дистанцию».

Алексей Порошенко, глава холдинга «Агропродинвест» (входит в компанию «Укрпроминвест» миллиардера Петра Порошенко), говорит, что рентабельность сахарного бизнеса близка к нулю. У «Астарты» же этот показатель не опускается ниже 20%, даже когда конкуренты страдают от кризиса перепроизводства.

Выход в свет

Энтузиазм, с которым Иванчик и Шкуренко взялись за сельское хозяйство и производство сахара, оказался заразительным. В 2002-м Коротков стал их финансовым партнером в российском проекте, а через год – в украинском. «Коротков пришел к нам с большими инвестициями, – отмечает Шкуренко. – Это дало нам сильный импульс». С 2003 года, по его словам, компании в Украине и России стали работать автономно. Шкуренко сосредоточился на российской части, Иванчик – на украинской. «Бизнес в таком состоянии выглядел неважно», – пожимает плечами Шкуренко. В 2004-м партнеры решили разделить имущество. Иванчик и Коротков оставили себе украинскую «Астарту», Шкуренко отошли российские активы.

Идею разместить акции «Астарты» на бирже предложил в 2005-м Коротков. «Я имел неплохое представление о том, как делается IPO», – говорит он.

На тот момент единственной украинской компанией из продовольственного сектора, решившейся на IPO, был переработчик молока «Укрпродукт Групп», который разместил часть своих акций на альтернативной площадке Лондонской фондовой биржи в 2005 году. К тому времени «Астарта» владела пятью сахарными заводами и обрабатывала около 73 500 га земли. Придать компании товарный вид и определить подходящую площадку для размещения пригласили банк ING.

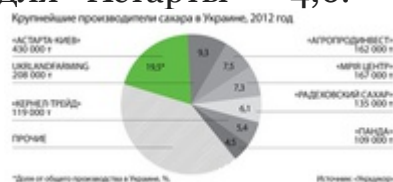
Альтернативную площадку Лондонской биржи отмели по простой причине. Там проходило 500–600 размещений в год, и небольшой украинский агрохолдинг рисковал утонуть в этом потоке, не заинтересовав инвесторов, объясняет Трифонов.

«Для ING размещение «Астарты» было самой маленькой сделкой», – вспоминает партнер инвестиционной компании ICU Макар Пасенюк, который тогда работал в ING и сопровождал это IPO. Банк предложил попробовать выйти на биржу в Варшаве.

Разумная идея, решили владельцы компании. «Польские инвестфонды к тому времени накопили достаточный денежный ресурс, поляки неплохо понимали, что такое Украина», – перечисляет Трифонов аргументы «за». – Кроме того, поляки исстари зарабатывали на украинской земле. Только сегодня это происходит более цивилизованно, чем четыре века назад».

Большая семерка

И даже для таких инвесторов «Астарта» была котом в мешке, характеризует ситуацию Трифонов. Они не понимали, например, почему компания вкладывает большие деньги в землю, которая ей не принадлежит. «Астарта» была на Варшавской бирже не только первой компанией из Украины, но и единственным производителем сахара. Публичные производители сахара из Бразилии и Западной Европы могли служить только очень приблизительным ориентиром. Они пользуются государственной поддержкой и гораздо меньше украинских компаний страдают от цикличности. Они и сегодня торгуются с более высокими мультипликаторами, чем «Астарта». К примеру, бразильские холдинги Sao Martinho и Cosan оценивают по мультипликатору 6,4 и 7,6 EV/EBITDA соответственно, Suedzucker – 6,6. Мультипликатор для «Астарты» – 4,6.



Инвесторы дали «Астарте» не очень лестную кличку Non Start, вспоминает Трифонов. Как бы то ни было, в августе 2006 года компания выручила за 20% акций \$31,7 млн. Всю «Астарту» оценили в \$158 млн. Вздохнуть с облегчением после этого Иванчику не удалось. Теперь ему предстояло доказать инвесторам, что на сахаре действительно можно зарабатывать и выполнить негласное обязательство по диверсификации бизнеса. Для этого он последовательно наращивал земельный банк и увеличивал долю растениеводства в доходах.

При покупке сельхозкомпаний крупным агрохолдингам вместе с землей часто достаются животноводческие фермы. Как правило, холдинги от них избавляются. Иванчик, наоборот, стал инвестировать в молочное животноводство. По его словам, три года назад этот бизнес начал окупаться. «В этом году его рентабельность – 24%, – отмечает предприниматель. – Самым прибыльным нашим направлением остается растениеводство с рентабельностью 30%». В 2012-м цены на сахар обвалились на 40% по сравнению с 2011 годом. Диверсификация

позволила «Астарте» остаться в плюсе, хотя ее чистая прибыль и сократилась вдвое.

«Нам нравится работать с бизнесом, который уверенно стоит на ногах», – говорит Волошина об «Астарте». Она знакома с Иванчиком с начала 2000-х, но впервые компания получила финансирование МФК только в 2012-м: к производству сахара эксперты корпорации относятся настороженно. Целевое назначение \$40 млн, выданных компании Иванчика, – дальнейшая диверсификация.

«Пару лет назад, когда цены на сахар были на пике, инвесторы прямо спрашивали у топ-менеджмента «Астарты»: почему вы не развиваетесь через поглощения, как «Кернел»?» – рассказывает директор инвестбанковского департамента Dragon Capital Юрий Астахов. Инвесторы любят бизнесменов, которые умеют быстро наращивать стоимость компании. «Эффект от органического роста, присущего «Астарте», менее очевиден и растянут во времени по сравнению с ростом через поглощения», – считает Астахов.

«Лучше модернизировать завод, чем закупить неэффективных предприятий и не знать, что с ними делать», – объясняет Иванчик. Он планирует увеличить количество земли в обработке с 245 000 до 400 000 га и на этом остановиться. «Я не совсем понимаю тех, кто гонится за масштабами: бежать весь день, от зари до зари, а потом еще и шапку вперед бросить, – недоумевает бизнесмен. – Все должно быть подчинено принципу разумной достаточности».

Плоды просвещения

Иванчику принадлежат 36,99% «Астарты», он отвечает и за стратегию, и за операционное управление. Коротков держит 25,99% акций холдинга. «Решения они принимают очень слаженно, – делится наблюдениями Волошина. – На выходе у них всегда согласованная позиция, которую озвучивает, как правило, Иванчик».

Помимо «Астарты» Коротков развивает девелоперский и инвестиционный бизнес в России, Украине и Великобритании.

«Главное отличие Короткова от Иванчика в том, что Коротков ставит задачу, а как она будет выполняться – целиком и полностью проблема менеджмента», – отмечает Трифионов. Иванчик любит вникать в детали и контролировать вопросы, которые считает особенно важными.

Впрочем, по словам Иванчика, отойти от микроменеджмента ему помогли учеба в Международном институте менеджмента «МИМ-Киев» и книга Джима Коллинза «От хорошего к великому». «По Коллинзу, наиболее успешны руководители пятого уровня – те, кто максимально делегируют управленческие функции своим дирекциям», – объясняет бизнесмен. С середины 2000-х он стал системно строить коллективное управление компанией. «Я рад, что могу полностью абстрагироваться от текучки и сосредоточиться на стратегии, – уверяет Иванчик. – Без необходимости стараюсь не вмешиваться».

Бывший президент «МИМ-Киев» Богдан Будзан считает, что Иванчику удалось создать мощную команду управленцев. Большую часть вопросов

в компании курируют 15 топ-менеджеров. «Виктор хорошо разбирается в подчиненных и талантливых вытягивает наверх», – отмечает он. Иванчик не жалеет денег на обучение и мотивирование топ-менеджеров. В «МИМ» по его инициативе отучились не только представители высшего руководства главного офиса «Астарты», но и директора региональных подразделений холдинга. Пять топ-менеджеров компании заработали в прошлом году в среднем по \$364 000 – это более высокий уровень вознаграждения, чем в любой другой публичной агрокомпании из Украины.

В свободное время Иванчик почитывает античных философов.

С Будзаном они любят обсуждать трактаты римских стоиков Марка Аврелия и Сенеки. «На примере «Нравственных писем к Луцилию» Сенеки мы основали стиль общения «Богдан – Виктору», – рассказывает Будзан. – Мы видим много аналогий между тем, что происходило две тысячи лет назад, и тем, что происходит сегодня».

Стоики учили отрешаться от заносчивости, зависти и излишеств. Полюбившийся Иванчику принцип разумной достаточности – оттуда.

Знакомые говорят, что он внимательно следит за своими расходами: это видно по его часам, костюмам, автомобилю. Кабинет гендиректора «Астарты» вдвое меньше приемной и обставлен вовсе «не по-богатому».

«Виктор Петрович не любит позерства», – констатирует Трифонов.

«Первое лицо компании должно чувствовать себя муравьем в муравейнике», – передает принцип Иванчика Будзан.

У Иванчика две дочери. «Астарту» он считает третьей. «Можно, конечно, выдать ее замуж – рано или поздно так и будет. Но сегодня она еще очень юная, а у меня есть силы ее растить», – отвечает бизнесмен на вопрос о продаже компании и поиске преемника.