

# Осень — время считать активы

На очередном заседании бизнес-клуба участники обсуждали преимущества и недостатки холдингов и говорили об их роли в решении проблем химической отрасли

Елена Гусева

**В** конце октября в отеле «Marriott Grand» прошло очередное заседание «Химического бизнес-клуба» на тему «Перераспределение активов в российской химической индустрии, образование холдинговых структур: риски и перспективы». Вели заседание коммерческий директор компании CentreInvest Group Петр Феокистов и директор rsc.ru Катерина Краева.

Консолидация бизнес-активов происходит во всех отраслях, включая нефтехимию и химию. Практически во всех подотраслях химической промышленности сформировались вертикально и горизонтально интегрированные холдинги. Примерами могут служить «Амтел», «Еврохим», «Фосагро», «Лукойл-Нефтехим», «Сибур» и многие другие.

Выступающие сошлись во мнении, что холдинговые структуры обладают большей, чем отдельные компании, гибкостью в использовании производственных и финансовых ресурсов, в вопросах кредитования и займов, большими и возможностями, и жизнеспособностью.

**Андрей Соколов, начальник управления системного анализа ОАО «Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам им. проф. Я. В. Самойлова» («Фосагро»)**

Если говорить о том, есть ли преимущества в создании холдинговых структур, наверно, я отвечу «да». Преимущество, прежде всего, в оптимизации использования финансовых ресурсов, будь то внутренние средства или привлекаемые извне инвестиции. Это оптимизация закупок сырья, оптимизация сбытовых потоков внутри холдинга.

В качестве примера могу назвать выполнение инвестиционной программы на череповецком «Аммофосе», которая началась в прошлом году. Суммарный объем привлеченных внешних и внутренних средств составил более 100 млн долларов.

С того момента как мы объединились в холдинг, постоянно идет модернизация производства. Мы можем концентрировать средства, собираемые с нескольких предприятий, и в определенный момент направлять их на одно.

**Вадим Гуринов, генеральный директор ООО «Сибур — Русские шины»**

Благодаря тому, что мы объединились, в последние полгода удалось повысить искусственно заниженные отпускные цены более чем на 20%. Раньше предприятия проводили несогласованную политику, все четыре завода конкурировали. Некоторые позиции продавались просто в убыток, продукт был недооценен.

В процессе реструктуризации была создана дирекция шин и резинотехнических изделий. В результате по сельхозшинам «Сибур» контролирует 65% рынка, по некоторым другим позициям — более 80%.

**Дмитрий Котенко, генеральный директор ООО «Химическая группа „Нитол“»**

Общие тенденции хлорной подотрасли также связаны с вложением средств в модернизацию производства. С нашей точки зрения все определяет экономический эффект. Если мы видим, что консолидация дает преимущества по перераспределению производственных

мощностей, мы, конечно же, выбираем этот путь. За счет консолидации мы можем выиграть время, получив три-четыре года на модернизацию производства. Потому что если через три года уровень производства останется таким же, то деятельность компании в целом будет неэффективной.

**Даниил Ефремов, технолог, компания Sulzer**

Около 80 % оборудования химических предприятий нуждается в реконструкции. Нам, как никому другому, об этом известно. Мы работаем и с холдингами, и с отдельными компаниями. Например, «Сибур» работает на процессинге. При такой схеме работы все решения принимаются в Москве. Сначала идет обсуждение на заводе, потом документация уходит в Москву. У нас большой опыт работы с «Лукойл-Нефтехимом», с «Салаватнефтеоргсинтезом». Мы работали на невинномыском «Азоте», сейчас работаем с «Еврохимом», и нам нравится их система управления. Все технические решения мы обсуждаем как с руководством компании, так и с дирекцией завода.

Хотя большинство заключенных нашей компанией контрактов относятся к нехолдинговым предприятиям, не нахожу взаимосвязи качества работы с управлением через Москву или на самом предприятии.

**Сергей Комаров, директор по развитию компании «Лукойл-Нефтехим»**

Я вижу только один «минус» холдингов: с расширением структуры компании у топ-менеджмента прибавляется работы. Все остальное только плюсы.

Мы это ощутили на примере буденовского завода «Ставролен». Была парадоксальная ситуация: при производстве этилена, который является основой нашего производственного процесса, неизбежно образуется пропилен. И если нет полипропиленовой установки, он просто сжигается. Рынка полипропилена в нашей стране как такового не было, потому что единственный завод, потреблявший в то время этот ценный нефтехимический продукт, «Саратоворгсинтез», принадлежал «Менатепу» и находился в состоянии банкротства. Мы купили предприятие-банкрот «Саратоворгсинтез», обеспечили его пропиленом. У нас появился рынок сбыта, а у саратовского завода — источник жизненных сил. Через полгода он стал приносить прибыль.

Что касается инвестиций. Не буду говорить про химию, но нефтехимический завод не может стоить менее 300 миллионов долларов. И если вам до-

стался завод за 20 миллионов долларов, вы должны знать, что в любом случае еще 280 миллионов долларов вам придется вложить в его развитие.

В свое время наша трехсоттысячная этиленовая установка в Буденовке была крупнейшей в Европе, а сейчас меньше, чем на 500 тысяч заводы просто не строят. Мы понимаем, что поднять мощности имеющейся установки до 500 тысяч просто нереально, и в обозримом будущем нам придется строить новую, а следовательно, вкладывать полмиллиарда долларов. Мы на это смотрим спокойно, потому что имеем холдинговую структуру с высокой капитализацией. Наверное, ни одному банку в нашей стране не под силу реализовать такой проект, но в Европе у нас достаточно контактов, и нам известны банки, которые с удовольствием пойдут на проект в 500 миллионов долларов. Это одно из преимуществ холдинга.

Имея централизованное управление, проще решать проблемы и вести переговоры о поставках. Все наши крупные поставщики, как правило, имеют управляющие компании в Москве. Здесь оперативней решаются вопросы. Аналогичная ситуация со сбытом.

Я считаю, что у предприятий, не входящих в холдинг, нет шансов выжить. Не потому, что они плохи. Во-первых, самые молодые химические заводы построены в конце 70-х — начале 80-х, а большинство еще раньше. Любой завод, построенный 50 лет назад, обречен на медленное умирание. На химическом рынке практически нет дефицитных продуктов, чтобы за какой-то из них платили любые деньги, а вкладывать миллионы долларов в отдельно стоящие предприятия экономически нецелесообразно.

Вторая проблема — вступление в ВТО. Мое твердое убеждение, что ВТО должно быть улицей с двусторонним движением. Если поднять до европейского уровня оплату труда нашим трудящимся, поднять цены на электроэнергию и транспорт, вся экономика нашей страны станет неконкурентоспособной. И тому, что наше правительство не нашло общего языка с Европой, я, например, рад. Сегодняшнее вступление в ВТО на их условиях — это катастрофа для промышленности. Преимущество мы не получаем никаких, а теряем многое.

Но рано или поздно вступление в ВТО состоится, я просто уверен. Подготовиться к этому и выдерживать конкуренцию с западными компаниями холдингу снова легче.

Если правильно построить холдинг управленчески, финансово, технологически, он просто обречен на успех.

**Борис Сокол, генеральный директор ОАО «Щекиноазот»**

Почему хорошо быть отдельным предприятием? На мой взгляд, у владельцев монопредприятия значительно меньше расхождение интересов, чем у владельцев крупных холдингов. Слияние и создание холдингов — это хороший бизнес. За достаточно небольшие деньги можно создать крупную компанию, которая по стоимости гораздо выше тех активов, которые были приобретены. Происходит капитализация. Это главная цель и основная бизнес-цель создателей холдинга, на мой взгляд. Когда есть эта собственность, возникает вопрос, что с ней делать.

Есть два подхода: перепродавать или развивать. Развивать сегодня эффективнее те предприятия, в деятельности которых ты сам принимаешь непосредственное участие. А управлять пятью заводами, десятью или сорока — достаточно сложно. Вы вынуждены обращаться к поддержке менеджеров. Чем больше менеджеров, тем больше удаленность владельца предприятия от принятия конкретных, в том числе и инженерных решений, и меньше эффективность. Так или иначе, информация искажается. Происходит отрыв от реально происходящего на производственной площадке.

Заниматься капитализацией предприятия и заниматься химией, на мой взгляд, — два разных бизнеса. Если говорить о развитии химического бизнеса, предлагаю посмотреть на куйбышевский «Азот». Это самостоятельное предприятие, не входящее ни в какие холдинги. Но, на мой взгляд, предприятие, наиболее подготовленное к рыночным условиям и сделавшее самые большие шаги в модернизации собственного производства.

## Продолжение следует

Основное формирование холдинговых структур, интенсивное аккумулятивное новых активов завершилось. Говоря о сегодняшнем моменте, и агрохимии, и нефтехимии признаются, что крупных приобретений в ближайшее время они не намерены делать, хотя не исключают присоединение некоторых предприятий. По мнению экспертов отраслевого рынка, в ближайшие пять лет до 50 % отдельно стоящих предприятий расформируются, перепрофилируются, словом, перестанут существовать в нынешнем своем статусе.

Что будет с отдельно стоящими предприятиями, покажет время. Многие из них чувствуют себя достаточно уверенно и не спешат расставаться с преимуществами своего положения. ■