

Агрохолдинги на марше

Анастасия Громова

На российском агрохимическом рынке действуют крупные игроки. Холдинги могут позволить себе вкладывать большие средства в развитие производства и выстраивать полные циклы: от добычи сырья до продажи удобрений за рубеж. Однако и они страдают от громоздкости своих структур.



В. Васнецов, «Богатыри»

В крупнотоннажных отраслях промышленности России (черная, цветная металлургия, химическая и нефтехимическая промышленность) практически сформировались крупные вертикально интегрированные компании. По мнению большинства участников рынка и по официальному мнению правительства, это единственно конструктивный сценарий сохранения конкурентоспособности и развития российской промышленности, интегрирующейся в мировой рынок.

Время объединяться

Конец 90-х — начало 2000-х годов стали временем объединения и концентрации активов в агрохимической отрасли, которую издавна принято у нас называть «большой химией».

Предпосылками объединения стали новые задачи, поставленные перед отраслью:

- необходимость восстановления законченной производственно-технологической цепочки с выходом на продукцию высших переделов с максимальной добавленной стоимостью;
- обеспечение сырьевой и ресурсной безопасности производства;
- аккумулярование собственных и

заемных средств для обновления производственных фондов;

- проведение сбалансированной маркетинговой политики из единого центра;
- минимизация непроизводительных затрат за счет исключения дублирования функций и централизации однотипных операций (управление снабжением, сбытом, перевозками);
- четкое оформление позиции производителя при взаимодействии с государственными институтами и во внешнеторговых операциях;
- использование унифицированных подходов к технической политике, требованиям безопасности и качества продукции, социальной и экономической политике.

Холдинг

Холдинг — компания, в состав активов которой входят контрольные пакеты акций других (дочерних) предприятий. Холдинг позволяет выстроить систему участия формально независимых фирм, которые могут обладать капиталами, существенно превосходящими капитал учредителя холдинга.

В конце 1999 года по решению пяти крупнейших предприятий химической промышленности России была создана общественная организация «Фосагро». Ее возглавил губернатор Мурманской области Юрий Евдокимов. Одной из основных задач организации было снабжение сельскохозяйственных предприятий области минеральными удобрениями. Позднее ассоциация (мягкий холдинг) была оформлена в более жесткую структуру с управляющей компанией ЗАО «Фосагро АГ», которую сейчас контролирует «Менатеп» и скандал вокруг мурманского «Апатита» которой развивался на глазах у всей страны этим летом. В целом же жизнь группы протекает довольно спокойно.

Другой крупный холдинг — «Еврохим» — был создан чуть позднее, в 2001 году. Основной целью являлось создание высокоэффективной химической компании, которая была бы сильным игроком на мировом рынке агрохимической продукции. В «Еврохим» включались предприятия, которые могли составить вертикально-интегрированную структуру, объединяющую добычу, производство сырья и полуфабрикатов, выпуск конечной продукции, работать в тесной производственной кооперации. Уже само объединение нескольких предприятий в руках одного собственника

должно было иметь колоссальный положительный эффект. Инициатива создания структуры исходила от группы инвесторов, являющихся соучредителями «Группы МДМ».

Еще одна крупная управляющая компания была учреждена в середине 2000 года, а через полтора года созданное на рубеже тысячелетий ЗАО «Агрохимпромхолдинг» было переименовано в ЗАО «Агрохимическая корпорация „Азот“». Под таким названием холдинг существует и сейчас. Одним из создателей холдинга можно считать компанию «Газпром». На момент создания корпорации акционерам принадлежало соответственно: газпромскому ООО «Межрегионгаз» — 46,38 %, ОАО «Интерхимпром» — 53,62 %.

В этом году вокруг холдингового «Азота» разгорелся скандал. В феврале 2003 года компаниями ООО «Грос Экспо», ООО «Ист Вест Инвест», ООО «Алан инвест» у ООО «Межрегионгаз» было выкуплено 40,12 % акций корпорации «Азот». В июне «Химический журнал» писал о том, что «Газпром» и «Агрохимическая компания „Азот“» решили отыграть зимние соглашения и вернуть «Газпрому» с «Межрегионгазом» выведенные 40,12 % акций. По договоренности между «Газпромом» и руководством «Азота» сделка по продаже ценных бумаг структурам гендиректора корпорации «Азот» Г. Брилинга была расторгнута, а деньги возвращены. По сведениям, имеющимся у «Химического журнала» на тот период, «Газпром» был намерен выкупить оставшиеся у структуры Г. Брилинга акции «Азота» и получить полный и окончательный контроль над холдингом. Однако корпорация «Азот» объявила о намерении продать контрольный пакет акций группе «Нефтегазбанк». Позднее и эта сделка была расторгнута из-за несоблюдения условий контракта «Нефтегазбанк», который почил на лаврах преждевременно и попытался реструктурировать обещанные «Азоту» выплаты.

Еще одним крупным игроком среди холдингов в агрохимии мог бы стать «Сибур», однако пока руководство корпорации последовательно расширяет другие виды бизнеса, целиком отдаваясь углубленной нефтепереработке, точнее, переработке широкой фракции легких углеводородов (ШФЛУ). Пока в АК «Сибур» включено кемеровское ОАО «Азот» (с 2000 года), компании также принадлежит 30 % акций ОАО «Метафракс», где в совете директоров есть два представителя «Сибура». Однако формально «Метафракс» не входит в холдинг.

Похоже, подумывают об объединении находящийся в Менделеевске казанский «Татазот» и «Тольяттиазот»,

сейчас же речь идет о формировании общей сырьевой базы.

«Фосагро»

Агрохимические холдинги за короткое время сумели консолидировать крупнейшие предприятия отрасли. Так, «Фосагро» — компания с полным циклом производства фосфорсодержащих минеральных удобрений — от добычи фосфатного сырья до конечных продуктов (удобрения, кормовые фосфаты, фосфорная кислота). В «Фосагро» входит крупнейший в России горно-обогатительный комплекс ОАО «Апатит» (Мурманская обл.), перерабатывающие предприятия ОАО «Аммофос» (Вологодская обл.), ОАО «Воскресенские минудобрения» (Московская обл.) и ООО «Балаковские минеральные удобрения» (Саратовская обл.), а также транспортно-экспедиторская компания «Фосагро-Транс». Поставки минеральных удобрений российским потребителям и в страны СНГ осуществляются через региональную сбытовую сеть «Регион-Агро». Руководство производственно-хозяйственной деятельностью всех предприятий компании осуществляет управляющая компания ЗАО «Фосагро АГ».

«Еврохим»

Минерально-химическая компания «Еврохим» занимает первое место в России и второе в Европе по производству удобрений азотно-фосфорной группы. Первоначально в холдинг включались три предприятия, контрольные пакеты акций которых были приобретены в 2000–2001 годах «Группой МДМ», — ОАО «Ковдорский ГОК», ОАО «Невинномысский Азот» и кингисеппский комбинат «Фосфорит».

В 2002 году в состав «Еврохим» были интегрированы еще три завода — новомосковский «Азот», Белореченский комбинат минеральных удобрений и литовская «Лифоса». Одновременно произошла централизация в планировании, бюджетировании и инвестиционном процессе. Следующим шагом по консолидации холдинга стало формирование филиальной сети «Еврохим» и передача холдингу функций единоличных исполнительных органов пяти российских заводов. «Еврохим» стал не только их главным акционером, но и управляющей компанией.

Эта управленческая реформа обеспечила холдингу полный контроль за активами, производственной и инвестиционной деятельностью, а также финансовыми потоками всех предприятий. Вопросами оперативного управления на местах занимаются филиалы в Ковдоре,

Невинномыске, Белореченске, Новомосковске и Кингисеппе. Кроме того, существует филиал в Туапсе, который занимается строительством перевалочного комплекса стоимостью 40 млн долларов. Предприятия «Еврохим» осуществляют добычу руды, производят фосфорсодержащее сырье для производства удобрений, азотные и фосфатные удобрения, продукты органического синтеза. У холдинга есть сравнительно небольшой вагонный парк для перевозки тех категорий грузов, которые выгоднее транспортировать в собственных вагонах. Что касается сбыта, то «Еврохим» им занимается самостоятельно. Дистрибьюторы привлекаются по мере необходимости для работы на локальных рынках, а также за рубежом.

На сегодняшний день предприятия-холдинга производится от 20 до 30 % российского объема фосфатных удобрений и сырья для них, аммиака, метанола и фосфатных удобрений, две трети всех кормовых удобрений и 100 % российской уксусной кислоты.

АХК «Азот»

Корпорация «Азот» объединяет три предприятия химической промышленности: ОАО «Азот» (г. Березники Пермской обл.), где владеет 25,15 % акций, ОАО «Минудобрения» (г. Пермь) — 44,24 % — и ОАО «Кирово-Чепецкий химический комбинат» (г. Кирово-Чепецк Кировской обл.) — 25 %.

Основные виды продукции — аммиак, карбамид, аммиачная селитра, азотная кислота слабая, пористая селитра, натриевая селитра, калиевая селитра, нитрит натрия, хладоны, каустическая сода. Объем выпущенной товарной продукции ОАО «Азот» за 2002 год составил 2453 млн рублей, ОАО «Кирово-Чепецкий химический комбинат» — 4307,6 млн рублей, ОАО «Минеральные удобрения» — 1220,9 млн рублей.

«Сибур», непрофильные активы

АК «Сибур» владеет почти 75 % акций кемеровского «Азота». Производство минеральных удобрений на предприятии организовано по полной технологической цепочке: от сырья до реализации. Основной агрохимической продукцией являются минеральные удобрения: карбамид, аммиачная селитра, сульфат аммония, общий объем достигает 1,5 млн тонн в год. Продукция поставляется как на российский рынок, так и на экспорт в Китай, Корею, Польшу, Германию, Финляндию. Экспортная продукция в общем объеме производства составляет 40–50 %, на общую сумму 41 млн долларов.

◀ Чтобы выжить

Концентрация производственных мощностей дает возможность холдингам решать масштабные задачи. Единая управляющая компания может эффективно организовать работу всех предприятий, связав их между собой, обеспечить предприятия сырьем и энергией, что немаловажно для энергозатратных химических производств. Так, у «Еврохима» появилась возможность организовать бесперебойные поставки с одного завода на другой и увеличить загрузку производственных мощностей. Апатитовый концентрат «Ковдорского ГОКа» пошел на «Фосфорит», на «Белореченские минудобрения», на «Лифосу»; аммиак с новомосковского «Азота» — на «Фосфорит» и на «Лифосу», «Белореченские минудобрения» начали поставку избытков серной кислоты на «Невинномысский Азот», а это предприятие, в свою очередь, поставляло метанол на новомосковский «Азот».

Успешно решая проблемы логистики и оптимизируя маркетинг, российские агрохолдинги увеличивают прибыли в значительной мере за счет сокращения издержек, а не за счет увеличения доходной части. Китаю агрохимии, впечатляющим своей массой, негде взять деньги на полную реконструкцию производственных мощностей — а именно 80-процентный износ основных фондов является наиболее болезненной и самой нерешаемой проблемой. Оборудование

морально и физически устарело — оно в разы больше современных аналогов по размерам и энергоэффективности, ну а про безопасность производства, пущенного десятки лет назад, говорить вовсе не приходится. Дефицит современных технологий в действующем производстве ставит под угрозу конкурентоспособность российской продукции как на внешнем, так и на внутреннем рынке после вступления России в ВТО. Очевидно, что способность на замену оборудования, пусть даже постепенную и на самых критических участках, легче предположить в холдинге, нежели в независимом отдельно стоящем предприятии.

Есть порох в пороховницах

Примером крупного инвестиционно-го проекта является ввод в эксплуатацию нового добычного горизонта «+172 метра» на Кировском руднике в ОАО «Апатит» мощностью 3 млн тонн руды в год. В сентябре 2003 года на череповецком «Аммофосе» была введена в действие новая сернокислотная система мощностью 600 тыс. тонн в год, что более чем на 60 % выше, чем на действующей нитке. Ввод новой системы позволяет предприятию полностью перейти на использование элементарной серы и вырабатывать 12 МгВт. Планируется, что к 2007 году «Аммофос» полностью выйдет на самообеспечение электроэнергией.

Инвестиции в модернизацию производства, в том числе и установку собственных турбин, превысят 100 млн долларов.

После износа и энергозатратности по степени важности следует проблема обеспечения сырьем. По мнению представителей АК «Сибур», получающего по внутренним ценам газ от «Газпрома», преимуществом холдинговой структуры является именно гарантированное обеспечение производства минеральных удобрений основным сырьем. Так, основным видом сырья для производства минеральных удобрений, потребляемого принадлежащим «Сибуру» кемеровским «Азотом», является природный газ, объем переработки которого составляет 115 млн м³ в месяц. По словам генерального директора ОАО «Метафракс» (на 70 % не входящего в холдинг, см. предыдущую страницу) Владимира Даута, предприятие страдает из-за нехватки газа. А у предприятия корпорации «Азот», 40 % акций которой принадлежит «Газпрому», этих проблем снова не возникает.

Агрохимический сектор, в последние год-полтора обративший взоры на внутренний рынок, по прежнему является экспортоориентированным: 70–80 % от всего объема производимых удобрений отправляется на внешний рынок, формируя столь любимую нашей промышленностью валютную прибыль. Так вот, задача доступа товаров на международные рынки также решается при наличии большой массы. Не секрет, что

Борис Левин, генеральный директор ОАО «НИУИФ»

На мой взгляд, оптимальным вариантом, обеспечивающим устойчивость и конкурентоспособность российского производителя минеральных удобрений в условиях вступления в ВТО, является объединение профильных производств в вертикальную технологическую цепочку с единым центром управления текущей деятельностью. Только крупные компании, объединяющие производственный и финансовый потенциал нескольких предприятий, способны вложить значительные средства в модернизацию производств и провести масштабные инвестиционные мероприятия в сжатые сроки.

«Фосагро» — компания с полным циклом производства фосфорсодержащих минеральных удобрений от добычи фосфатного сырья до конечных продуктов (удобрения, кормовые фосфаты, фосфорная кислота). Объективным импульсом для объединения крупнейших предприятий отрасли в «Фосагро» стало понимание необходимости концентрации промышленных активов по технологическому принципу. Такая концентрация позволяет проводить группе целенаправленную политику в области развития производства, реализации продукции, транспортного обеспечения, кадров, а также проведению единой политики в области



ОАО «НИУИФ»

управления качеством продукции, минимизации воздействия производств на окружающую среду, безопасности производств (так, в июне 2003 года на ОАО «Воскресенские минеральные удобрения» была внедрена система управления качеством в соответствии с требованиями ISO 9001). Все это в итоге обеспечивает устойчивость бизнеса. Примером крупного инвестиционного проекта является ввод в эксплуатацию нового добычного горизонта «+172 метра» на Кировском руднике в ОАО «Апатит» мощностью 3 млн тонн руды в год.

Максим Широков, генеральный директор ОАО «Уралкалий»

На сегодняшний день ОАО «Уралкалий» не входит ни в какую вертикальную структуру. Вообще, «Уралкалий» в постсоветском пространстве никогда не являлся частью холдинга. Если говорить о России, то здесь агрохолдингов как таковых нет. Есть компании, которые занимаются производством и сбытом сложных удобрений на внутренний рынок. Наиболее сильными из них я считаю «Фосагро» и МДМ-«Еврохим». Они вкладывают значительные средства в развитие инфраструктуры. Однако обеим этим компаниям не хватает калий-



ОАО «Уралкалий»

предприятие, которое производит небольшие объемы азотных удобрений, имеет меньше интереса и меньше финансовых ресурсов для того, чтобы участвовать в правозащитных расследованиях на международных рынках. В 1992 году производителями калийных удобрений из России и Беларуси была создана Международная калийная компания с целью координации внешнеэкономической деятельности. Это было время резкого сокращения спроса на внутреннем рынке и хаотической деятельности многочисленных посредников и перекупщиков на рынке внешнем, в результате чего возникли проблемы со сбытом и резко сократились валютные поступления предприятий. Основой выживания калийной отрасли, представленной российскими предприятиями АО «Уралкалий», АО «Сильвинит» и белорусскими ПО «Беларуськалий», стал экспорт.

Объединение типа МКК, созданное только для продажи собственной продукции, — разновидность холдинговой структуры, когда объединяющая компания не управляет предприятиями, а только осуществляет работу одного из звеньев цепочки. Впрочем, Максим Широков, генеральный директор «Уралкалия», против использования в данном случае термина «холдинг» (см. комментарий внизу).

Крупные компании не только объединяют потоки на нашей стороне границы, они в состоянии определить направление и способ движения по ту

сторону, представляя интересы своих предприятий на международной арене. Хотя представители «Еврохим» говорят о том, что в борьбе с пошлинами и иными внешнеторговыми ограничениями совершенно не важно, ведет их холдинговая или какая-нибудь другая компания, никто не испытывает иллюзий по поводу способности некоего маленького, но независимого предприятия сыграть партию на международной арене. Здесь играет роль, добавляют в «Еврохиме», адекватное поведение, готовность к сотрудничеству с органами, проводящими антидемпинговое или защитное расследование, профессионализм собственных и привлеченных юристов, а также позиция государственных органов, призванных защищать интересы экспортеров. Практически оптимальное сочетание всех этих факторов, например, привело к очень выгодному для России завершению антидемпингового расследования в отношении поставок карбамидно-аммиачной смеси в США. «Еврохим», выступивший инициатором разбирательства, готовился к компромиссному решению, а в итоге были сняты все обвинения, и получена возможность вернуться на американский рынок без каких-либо административных ограничений.

Диалектический вопрос

При всех преимуществах вертикально интегрированных структур в работе

крупных управляющих компаний есть очевидные недостатки, по сути они являются болезнью роста.

В первую очередь, излишняя бюрократия: с момента возникновения проблемы до выработки решения и внедрения его в жизнь проходит значительный временной отрезок. По мнению представителей «Еврохим», холдинговая структура — вовсе не идеал для моноотраслевой компании. Гораздо эффективнее будет функционировать иной корпоративный организм — консолидированная компания с производственными филиалами. К слову сказать, в ближайшее время «Еврохим» не намерен расширяться: по свидетельству его руководителей, собственной сырьевой базы хватает для оптимальной загрузки имеющихся производственных мощностей, а сверхкапиталоемкая задача, включающая и возведение производства, и создание дополнительной сырьевой базы, концерну пока не под силу.

Напротив, пока еще не слишком громоздкая структура корпорации «Азот» позволяет думать о расширении. Руководство «Агрохимической корпорации „Азот“» не исключает такой перспективы. При этом пока основной задачей корпорации является модернизация предприятий-производителей минеральных удобрений, как и для других агрохимических предприятий нашей большой страны, непрестанно думающих о своем месте в холдингах и за их пределами. ■

ной составляющей.

На данном этапе у «Уралкалия» уже существует программа работы с «Фосагро» и фактически подписан протокол о намерениях. Это позволяет нам естественным образом влиться в систему, которую они создают. Мы взяли на себя функции поставщика, но это ни коем случае не говорит о том, что мы объединяем свои активы: сотрудничество происходит пока на договорных началах.

Ранее «Уралкалий» являлся частью Международной калийной компании (МКК). Но МКК по сути никогда не была агрохимическим холдингом. Это очень сильная экспортная ассоциация, которая была создана для того, чтобы Россия смогла занять место на мировой экспортной карте калийных удобрений. Однако основной принцип работы МКК был в том, что продукция трех производителей, грубо говоря, сваливалась в одну кучу и потом продавалась как единый «квазибренд».

Но ведь рынки не стоят на месте. А МКК практически не двигалась, тогда как требования клиентов постепенно возрастали. МКК стала получать возвраты товара. Определить же в общей куче, какая партия принадлежит конкретному производителю, было просто невозможно. Сегодня мы сами контролируем наше качество, особенно на тех рынках, на которых предъявляются повышенные требования.

Если говорить об «Уралкалии» как о самостоятельном предприятии, не являющемся частью вертикальной структуры, то нужно отметить, что у нас полностью представлена технологическая цепочка: от добычи руды до поставки продукции потребителю. Единственное звено, которого нет, — это производство сложных удобрений. Но это не имеет непосредственного отношения ни к идее холдингов, ни к нашей технологической схеме.

Антон Колобанов, вице-президент ЗАО МКК «Еврохим»

Безусловно, преимущества холдингов заключаются в концентрации производственных мощностей, способности решать более масштабные задачи, в частности, по доступу товаров на международные рынки.

Не секрет, что предприятие, которое производит небольшие объемы азотных удобрений, имеет меньше интереса и меньше финансовых ресурсов для того, чтобы участвовать в правозащитных расследованиях на международных рынках. Такие задачи можно решать сообща или через какие-либо ассоциации производителей азотных удобрений, либо эта задача под силу крупным холдингам, таким, как «Еврохим» или «Фосагро».

Мы готовы помогать другим участникам рынка. У нас есть опытная команда и связи, но пока добиваемся результатов только для себя. Вместе с тем, мы открыты и готовы делиться опытом и вести проекты совместно.



ЗАО МКК «Еврохим»