### НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ КОРПОРАТИВНОЙ РЕФОРМЫ

# ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ «АКРОН» ОБ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ РОССИИ:

МАКРО И МИКРОПРОБЛЕМЫ





«Ведомости» № 77 (2347) от 29.04.2009

# Опыт 1998 года: Два кризиса

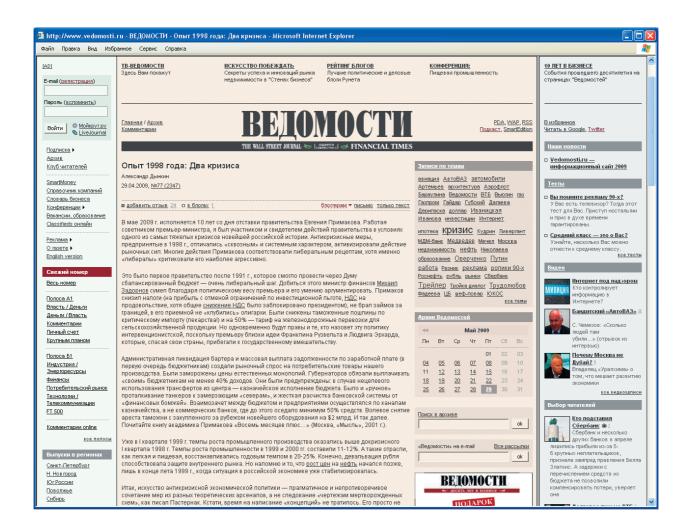
Александр Дынкин, директор ИМЭМО РАН, академик

В мае 2009 г. исполняется 10 лет со дня отставки правительства Евгения Примакова. Работая советником премьер-министра, я был участником и свидетелем действий правительства в условиях одного из самых тяжелых кризисов новейшей российской истории. Антикризисные меры, предпринятые в 1998 г., отличались «сквозным» и системным характером, активизировали действие рыночных сил. Многие действия Примакова соответствовали либеральным рецептам, хотя именно «либералы» критиковали его наиболее агрессивно.

Это было первое правительство после 1991 г., которое смогло провести через Думу сбалансированный бюджет — очень либеральный шаг. Добиться этого министр финансов Михаил Задорнов сумел благодаря политическому весу премьера и его умению аргументировать. Примаков снизил налоги (на прибыль с отменой ограничений по инвестиционной льготе, НДС на продовольствие, хотя общее снижение НДС было заблокировано президентом), не брал займов за границей, в его приемной не «клубились» олигархи. Были снижены таможенные пошлины по критическому импорту (лекарства!) и на 50% — тариф на железнодорожные перевозки для сельскохозяйственной продукции. Но одновременно будут правы и те, кто назовет эту политику интервенционистской, поскольку премьеру близки идеи Франклина Рузвельта и Людвига Эрхарда, которые, спасая свои страны, прибегали к государственному вмешательству.

Административная ликвидация бартера и массовая выплата задолженности по заработной плате (в первую очередь бюджетникам) создали рыночный спрос на потребительские товары нашего производства. Были заморожены цены естественных монополий. Губернаторов обязали выплачивать «своим» бюджетникам не менее 40% доходов. Они были предупреждены: в случае нецелевого использования трансфертов из центра — казначейское исполнение бюджета. Было и «ручное» проталкивание танкеров к замерзающим «северам», и жесткая расчистка банковской системы от «финансовых бомжей». Взаимозачет между бюджетом и предприятиями осуществлялся по каналам казначейства, а не коммерческих банков, где до этого оседало минимум 50% средств. Волевое снятие ареста таможни с закупленного за рубежом новейшего оборудования на \$2 млрд. И так далее. Почитайте книгу академика Примакова «Восемь месяцев плюс...» (Москва, «Мысль», 2001 г.).

Уже в I квартале 1999 г. темпы роста промышленного производства оказались выше докризисного I квартала 1998 г. Темпы роста промышленности в 1999 и 2000 гг. составили 11–12%.



А такие отрасли, как легкая и пищевая, восстанавливались годовым темпом в 20–25%. Конечно, девальвация рубля способствовала защите внутреннего рынка. Но напомню и то, что рост цен на нефть начался позже, лишь в конце лета 1999 г., когда ситуация в российской экономике уже стабилизировалась.

Итак, искусство антикризисной экономической политики — прагматичное и непротиворечивое сочетание мер из разных теоретических арсеналов, а не следование «чертежам мертворожденных схем», как писал Пастернак. Кстати, время на написание «концепций» не тратилось. Его просто не было. Конечно, были и неизбежные ошибки. Но был и тяжелый труд, и доверие к людям, и пробуждение их лучших качеств. Люди это понимали. Видел своими глазами.

Сегодняшняя ситуация по ряду условий выглядит менее остро, чем кризис 1998 г. Тогда нефть стоила \$8–10, а в резервах оставалось меньше \$2,5 млрд. Но показатели промышленного спада по итогам I квартала 2009 г. (14,3% к I кварталу 2008 г.) при росте потребительских цен и безработицы (на 33,9% — февраль 2009 г. к февралю 2008 г.) очень тревожные. Опыт борьбы с кризисом в 1998 г. стоит изучить. Особенно потому, что сегодня рыночным институтам в выходе из кризиса почти не остается места. Хотя эти институты сейчас гораздо сильнее, чем 10 лет

назад. В то же время масштабы и характер «ручной настройки» вызывают у общества и бизнеса вопросы. Главный урок 1998 г. заключается, на мой взгляд, в необходимости отказаться от стереотипов экономической политики. В числе основных «инерционных пережитков» назовем следующие.

Ориентация на неизменность налоговой политики. Вместо ощутимого и дифференцированного облегчения налогового бремени правительство рассчитывает на использование «резервной подушки», средства которой: а) не обеспечивают системного эффекта, поскольку их вбрасывание в экономику неизбежно точечное; и б) средств все равно не хватит на финансирование бюджетных обязательств за пределами горизонта 1–1,5 года.

Значительная инерция в финансовой сфере. Россия стала одной из немногих стран, которая сегодня столкнулась со стагфляцией. После августа 2008 г. по пути повышения учетной ставки кроме нас пошли Украина, Белоруссия, Азербайджан, Дания (не входит в еврозону). Исландия на этом пути уже «пришла» — загнав ставку до 18%. Все страны G20 в разной степени, но выбрали противоположный тренд. Ввиду значительной институциональной составляющей инфляции (олигопольное ценообразование, рост тарифов естественных монополий, административные издержки) рост цен продолжается, несмотря на высокие учетные ставки, которые сдерживают не столько инфляцию, сколько кредитование реального сектора. Природа нашей инфляции такова, что учетная ставка оказывает на нее минимальное воздействие. Последнее решение ЦБ о снижении ставки на 0,5% — скромный и запоздалый, но шаг в правильном направлении.

Формируя новую идеологию антикризисных мер в России, важно понимать, что тяжелые последствия мирового кризиса для нас связаны, прежде всего, с неразвитостью всех сегментов внутреннего рынка. Падение внешнего спроса на сырьевую и промежуточную продукцию, оцениваемое в 15–20% ВВП, не может быть немедленно компенсировано внутренним спросом. Наша банковская система и фондовый рынок также не в состоянии быстро заместить дешевые международные кредиты. Платежеспособный спрос населения еще остается высоким относительно снижающегося объема предложения, но отечественная экономика не может сразу увеличить предложение товаров и услуг.

В условиях стагфляции акцент должен быть сделан на стимулирование не только потребительского спроса (как это происходит в других странах), но и предложения, т. е. на приоритетную поддержку секторов, производящих продукцию и услуги конечного, а не промежуточного спроса. В наших условиях это жилищное строительство, производство и переработка продовольствия, легкая промышленность, производство потребительских товаров, в том числе длительного пользования (автомобилей, мебели, бытовой техники). Поддержка этих секторов позволит улучшить ситуацию с занятостью, а увеличение предложения товаров будет сбивать инфляцию, связывая увеличение социальных выплат. Самое важное — таким путем можно достичь давно необходимых структурных сдвигов, диверсификации, запуска, наконец, инновационной экономики.

Антикризисная политика должна наконец защитить отечественного потребителя. Он это заслужил. Так мы сможем улучшить жизнь в регионах, поддержать средний класс, образование и медицину.

Стержнем антикризисной политики могут стать следующие меры:

1. Борьба с инфляцией через преодоление монопольных практик (картельных сговоров, олиго-полистического ценообразования при поддержке бюрократии — в том числе на региональных

рынках). Необходим и контроль за издержками и ценами естественных монополий. Опыт многих стран дает и убедительные примеры ГЧП для проведения контрциклической политики. Часто методы демонополизации с помощью ГЧП через запуск альтернативных производств действуют быстрее и эффективнее, чем ФАС. Развитие справедливой конкуренции позволит одновременно достичь нескольких целей: а) снизить темпы роста цен; б) уменьшить барьеры входа на рынок для новых компаний (в I квартале 2009 г. количество вновь создаваемых фирм снизилось более чем в два раза по сравнению с III кварталом 2008 г.); в) в среднесрочной перспективе — улучшить деловой климат и инвестиционную привлекательность.

- 2. Снижение налогов и процентных ставок для улучшения доступности средств как для производителей, так и для потребителей фирм и домашних хозяйств. Только так можно обеспечить системные условия для пополнения оборотных средств в масштабах всей экономики, а также создать предпосылки для оживления инвестиционного спроса, запуска «экономики предложения».
- 3. Обусловленное предоставление ресурсов банковскому сектору. Поддержка ликвидности банковской системы должна сопровождаться четким набором целей для направления поступивших от государства средств (например, кредитование начатых проектов жилищного строительства, открытие кредитных линий по инвестиционным проектам, кредиты на поддержку ликвидности компаний). Игнорирование этой антикризисной практики, хорошо зарекомендовавшей себя в 1998–2000 гг., уже привело к потерям государственных средств. Режим обусловленного кредитования может гарантировать, что ресурсы не будут использованы для приобретения иностранной валюты, финансовых спекуляций и вывода ресурсов за рубеж.



**А.В. Попов,** председатель Совета директоров ОАО «Акрон»

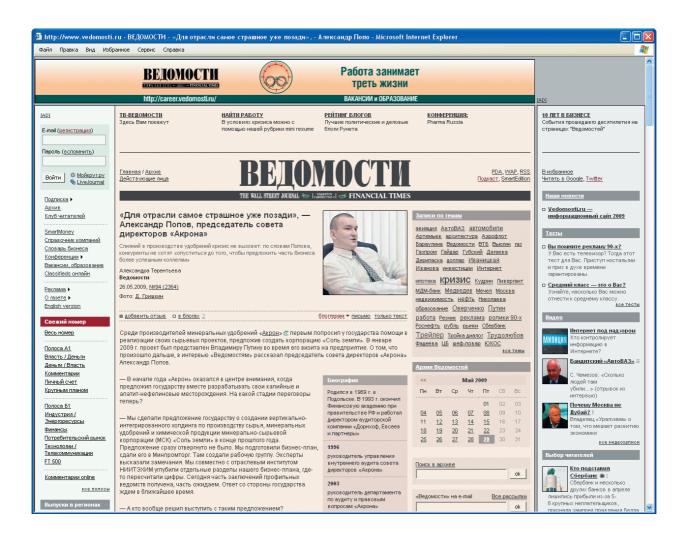
«Ведомости» № 94 (2364) от 26.05.2009

## «Для отрасли самое страшное уже позади», — Александр Попов, председатель совета директоров «Акрона»

Слияний в производстве удобрений кризис не вызовет: по словам Попова, конкуренты не хотят «опуститься до того, чтобы предложить часть бизнеса более успешным коллегам»

Среди производителей минеральных удобрений «Акрон» первым попросил у государства помощи в реализации своих сырьевых проектов, предложив создать корпорацию «Соль земли». В январе 2009 г. проект был представлен Владимиру Путину во время его визита на предприятие. О том, что произошло дальше, в интервью «Ведомостям» рассказал председатель совета директоров «Акрона» Александр Попов.

- В начале года «Акрон» оказался в центре внимания, когда предложил государству вместе разрабатывать свои калийные и апатит-нефелиновые месторождения. На какой стадии переговоры теперь?
- Мы сделали предложение государству о создании вертикально-интегрированного холдинга по производству сырья, минеральных удобрений и химической продукции минерально-сырьевой корпорации (МСК) «Соль земли» в конце прошлого года. Предложение сразу отвергнуто не было. Мы подготовили бизнес-план, сдали его в Минпромторг. Там создали рабочую группу. Эксперты высказали замечания. Мы совместно с отраслевым институтом НИИТЭХИМ углубили отдельные разделы нашего бизнес-плана, где-то пересчитали цифры. Сегодня часть заключений профильных ведомств получена, часть ожидаем. Ответ со стороны государства ждем в ближайшее время.
- А кто вообще решил выступить с таким предложением?
- Идея создания «Соли земли» принадлежит председателю координационного совета Вячеславу Кантору (основной владелец «Акрона». Ведомости).
- Идея появилась потому, что у «Акрона» нет своих средств для финансирования сырьевых проектов и нет возможности самостоятельно привлечь финансирование?
- Ситуация выглядит таким образом: в середине 2007 г. «Акрон» генерировал такой объем денежных средств, которого бы хватило для финансирования всех текущих проектов и всех инвестиционных проектов, а также на выплату хороших дивидендов акционерам. Мы плани-



ровали получить по итогам 2008 г. EBITDA на уровне, значительно превышающем \$1 млрд. По нашим прогнозам получалось, что и 2009 г. будет очень хорошим. Поэтому отношение долга к EBITDA на уровне 0,7 не казалось чем-то серьезным и страшным. Мы понимали, что \$800 млн кредитов, привлеченных на покупку сырьевых лицензий, можно погасить за короткий срок. Кризис кардинально изменил ситуацию. Сегодня мы не можем генерировать прибыль и ЕВІТDА в таком объеме, и долговая нагрузка уже не выглядит такой легкой, как это было в середине прошлого года. Привлечение дополнительных кредитных средств лишь будет ее увеличивать, что будет не самым хорошим образом сказываться на коэффициентах компании. Поэтому мы и пытаемся найти дополнительные источники финансирования с тем, чтобы не весь долг, который придется привлекать для реализации сырьевых проектов, вешать на основной бизнес. Но что касается Оленьего Ручья, то мы будем делать этот проект вне зависимости от того, будет государственная поддержка или нет, захотят какие-то партнеры участвовать с нами в этом проекте или не захотят. Этот проект для нас стратегически важен — это гарантия сырьевой безопасности. Калийный проект не является стратегическим. Для нас это в первую очередь был новый бизнес и только во вторую — стратегическое обеспечение сырьем. Дефицита калия в стране нет, а вот дефицит апатитового концентрата мы почувствуем уже через три-четыре года в очень жесткой форме. Но калийный проект мы не забросим. У нас есть еще три года до того момента, когда нужно начинать стройку и тратить очень серьезные деньги. В ближайшие три года будем

разрабатывать проектную документацию, проводить доразведку, заниматься поиском наиболее эффективных инженерных решений. В течение этого времени у нас определится ситуация с фосфорным проектом, выправится положение дел на мировых рынках и уйдет в историю финансовый кризис. Время всегда и всем помогает решать трудности и проблемы.

### — Каковы параметры бизнес-плана?

— В первую очередь освоение месторождения апатит-нефелиновых руд Олений Ручей на Кольском полуострове. Его полная мощность — около 2 млн т апатитового концентрата и около 2 млн т нефелинового концентрата в год. В бизнес-плане заложена переработка этого сырья либо на действующих мощностях «Акрона», либо на мощностях, которые будут построены в рамках МСК. Кроме того, там заложен проект освоения Талицкого участка Верхнекамского месторождения калийных солей: примерно 2 млн т хлористого калия в год. По Оленьему Ручью запланирован пуск ГОКа в 2012 г., по Талицкому участку — в 2015 г. Все — в соответствии с условиями лицензии или даже с опережением тех сроков, которые установлены лицензией. Это базовый вариант.

### — Базовый? Значит, есть еще один?

— Да, есть еще расширенный вариант. Он включает в себя также месторождение апатитнефелиновых руд Партомчорр рядом с Оленьим Ручьем, участки месторождения калийных солей Прерии Эвапорит в Канаде и китайскую сбытовую сеть Yong Sheng Feng.

### — Как проект должен финансироваться? Вы вносите лицензии, а государство обеспечивает проект кредитами?

 Мы вносим акции компаний, которые являются собственниками лицензий. Мы не просим денег у государства, мы предлагаем 25% плюс 1 акция за то, чтобы государство обеспечило МСК «Соль земли» выдачу долгосрочных кредитов на 10-12 лет под щадящие процентные ставки. Мы не настаиваем на том, чтобы государство вкладывало средства на первоначальном этапе создания МСК, пусть оно войдет в проект бесплатно. Для проекта достаточно будет заемного финансирования. Если же государство все же захочет внести какие-то активы, денежные или материальные, и если это будет выгодно для МСК, будем обсуждать. В случае если государство войдет в проект, нам бы очень хотелось, чтобы оно дорожило полученным активом, так как проект является исключительно выгодным не только для «Акрона» как его инициатора, но и для всех его возможных участников, и в первую очередь государства. При этом, когда я говорю «государство», я не имею в виду государство с политэкономической точки зрения, не имею в виду чиновничество как класс, хотя его роль в управлении экономическими процессами в стране огромна, я в первую очередь имею в виду простых людей, которые смогут получать достойную зарплату на создаваемых рабочих местах, повысить свой жизненный уровень за счет дополнительных социальных благ, которые станут возможны за счет дополнительных налоговых поступлений в бюджет, поднять свой уровень потребления за счет снижения цен на продукты питания, что станет возможным при создании реальной здоровой конкуренции на рынках сырья для производства минеральных удобрений. Я считаю, что в этом и есть смысл понятия «частногосударственное партнерство».

# — Получается, что сейчас у «Акрона» два рабочих сценария: либо МСК будет создана, либо ее не будет. В любом случае нужно занимать на Олений Ручей. Вы уже ведете с кемто переговоры?

— Если брать только Олений Ручей, то деньги мы, безусловно, найдем самостоятельно. У нас есть достаточно активов, под залог которых мы можем получать дополнительное финансирование. Денежный поток, который генерирует компания, сейчас сопоставим с уровнем 2007 г., а в 2007 г. мы неплохо жили. Если забыть начало и середину 2008 г., то 2007 г. был одним из

лучших в истории компании. Это просто после 2008 г. кажется, что рентабельность на уровне 30% низкая. На самом деле это нормальная рентабельность. С середины февраля мы загружены на 100%, цены примерно на уровне конца 2006 — начала 2007 гг. Мы надеемся, что это устойчивая тенденция, при которой спрос на удобрения будет высоким и стабильным, но, безусловно, причин для сильного роста цен пока не видно. Думаем, что цены пойдут вверх к концу года.

### — В банки за финансированием вы уже обращались?

— Да, мы ведем переговоры с банками о финансировании строительства ГОКа на Оленьем Ручье. Серьезное финансирование нам нужно уже этим летом.

### — В какие именно банки обращались?

— Наверное, будет не совсем корректно их называть. В разные — и российские, и иностранные. Первые предложения по финансированию мы уже получили.

### — Сколько вам нужно летом денег?

— Сегодня нам нужна кредитная линия на \$400–450 млн, чтобы до 2011 г. выбирать примерно по \$150 млн в год.

### — На каких условиях вы хотите открыть кредитную линию?

— На хороших.

### — Сейчас это понятие растяжимое. Хорошие — это меньше 20%?

— Это примерно10–12%.

### — Под сколько же тогда вы хотите привлечь средства для «Соли земли»?

— Щадящие условия — это процентная ставка на уровне 5-7%.

### — Это же нереально!

— Все говорят, что это нереально сейчас, но давайте вообще посмотрим на то, что происходит в мире. Россия одна из немногих стран, в которых ставка рефинансирования составляет двузначную величину. Посмотрите на развитые страны: у всех ставка рефинансирования близка к нулю. Двузначная ставка есть у России, Украины, Белоруссии, Дании и у обанкротившейся Исландии. Они загнали свою ставку до 18%, и к чему это привело, все видели. Поэтому сейчас в России все больше и больше экономистов говорят о том, что ставку нужно опускать, и опускать кардинально. И уже эта точка зрения начинает находить свое понимание в правительстве и ЦБ, который пусть не резко, но на полпроцента снизил ставку, подтвердив, что в данной ситуации Россия хочет идти в ногу с остальным развитым миром. Поэтому если бы у нас на государственном уровне была принята теория и практика низких процентных ставок — с моей точки зрения, это было бы правильным шагом. Мы не просим чего-то необычного.

## — Вы себе как представляете банк, который даже по поручению правительства будет финансировать кого-то под ставку, которая в два раза ниже инфляции?

— Здесь у государства больше возможностей обеспечить финансирование по не самой высокой процентной ставке либо ее часть субсидировать, почему нет? Субсидирование процентных ставок никто не отменял.

### — А вы в ВЭБ не пробовали обращаться? Они как раз проектами занимаются.

— Пробовали. Это было сделано давно в рамках работы по Оленьему Ручью, еще до появления проекта «Соль земли». В настоящий момент вариант с ВЭБом мы держим в голове как запасной.

### — Что было в рекомендациях Минпромторга к вашему бизнес-плану?

— Были и детальные замечания, и глобальные. Были отмечены плюсы проекта. В целом проект одобрен. Отмечено, что проект «Соль земли» очень важен для экономики страны, особенно в период выхода из кризиса. Это типичный пример контрциклического характера развития экономики, который предполагает осуществление серьезных капитальных вложений в период спада мировой экономики, с тем чтобы к началу экономического подъема ввести инвестиционные объекты в строй и, воспользовавшись конъюнктурой, получить максимальную отдачу, окупив вложения в кратчайшие сроки.

Проект позволяет обновить основные производственные фонды, укрепиться на новых рынках, демонополизировать рынки сырья, создать тысячи высокоэффективных рабочих мест. Были замечания насчет того, что плохо описаны рынки апатитового и нефелинового концентрата, хлористого калия, непонятна схема участия государства в проекте. Кажутся завышенными цены на конечную продукцию, а процентная ставка в 5–7% занижена. Ведь на рынке — 25%. На все вопросы мы дали ответы. С привлечением лучших академических умов. После этого сдали доработанный проект в Минпромторг.

### — Когда следующее заседание рабочей группы?

— Его может и не быть. Материалы могут уйти напрямую в правительство.

## — А если не выйдет ни получить кредит, ни договориться с государством о создании «Соли земли», где деньги будете искать на Олений Ручей? Продадите пакет в «Сибнефтегазе»?

— Переговоры идут уже года три-четыре. «Итера» хочет купить, мы не против продать. Как только она даст предложение по цене, близкой к справедливой, — всё, мы готовы.

#### — Это сколько?

— Можно совместно нанять оценщика, и он все посчитает. То, что сейчас предлагает «Итера» — она и раньше предлагала какие-то свои варианты, — отличается от справедливой цены в 5–10 раз. Я не хочу произносить конкретные цифры.

### — Но на какой-то дисконт вы готовы?

— Зависит от того, какой дисконт, какие условия — много же всего.

### — Условием могут быть поставки газа на предприятия «Акрона»?

— Могут, но хотелось бы все же, чтобы вопрос решался на самом низком меркантильном уровне — столько-то денег и желательно вперед. А мы эти деньги потратим на Олений Ручей, на финансирование других проектов. У нас же кроме наших сырьевых проектов есть проекты в основном бизнесе. Есть проект по монтажу итальянской линии по производству карбамида в Новгороде. Если мы будем вкладывать все деньги в сырьевые проекты, тогда будет ощущаться дефицит финансирования инвестпрограммы по основному бизнесу. И «Акрон» на какой-то срок превратится в сырьевую компанию с перерабатывающими мощностями, на которые она обращает внимание по остаточному принципу. Вот почему нужна еще поддержка государства: чтобы «Акрон» не потерял свой гордый статус компании, которая производит большую долю продукции с высокой добавленной стоимостью.

### - «Акрон» за это готов поделиться с государством своими акциями?

— Вопрос так никогда не стоял. В принципе проект «Соль земли» предполагает участие государства или других инвесторов в сырьевых проектах группы «Акрон». Мы готовы расстаться с частью своей доли в сырьевых проектах. Переработку сырья, если государство решит, что выгоднее гнать на экспорт продукцию более высокого передела, мы можем организовать в рамках «Соли земли»: построить новые мощности как на площадках «Акрона» и «Дорогобужа», так и в Мурманской области, неподалеку от месторождения.

### — Шла речь о том, чтобы внести в «Соль земли» еще и ваш пакет в «Апатите»?

— Акции «Апатита» не генерируют дополнительный финансовый поток. А «Соли земли» в первую очередь нужно либо кредитное, либо акционерное финансирование. Если вносить активы, то такие, которые могут генерировать денежный поток.

### — 2008 г. вы закрыли с 41%-ной рентабельностью по EBITDA, а сейчас она сколько?

— По I кварталу у нас еще нет отчетности по МСФО, но если брать сводную отчетность «Акрона» по РСБУ, то рентабельность по EBITDA у нас на уровне 23%.

### — Вам как менеджеру уютно в новых условиях после 2008 г.? Приходится как-то ужиматься?

— Да не то чтобы ужиматься. Ситуация не критическая. У нас нормальный уровень доходности, особенно с поправкой на финансовый кризис. Многим сейчас не так хорошо, как нам, кто-то до сих пор разгружен наполовину, кто-то вообще стоит. Грех пенять на ту ситуацию, которая складывается в отрасли. Фундаментальные показатели как были, так и остаются сильными, потому что людям хочется кушать, население растет, рационы питания меняются, посевные площади уменьшаются. Спрос на удобрения просто обречен на постоянный рост. И этот рост может составлять и 3%, и 4% в год, особенно при выходе из кризиса, когда он может быть взрывным.

### — Получается, что производители удобрений свой кризис уже пережили?

— Мы считаем, что для отрасли самое страшное уже позади. Такой жесткой посадки, какая была в конце 2008 г., мы уже не ожидаем. Сегодня все приняли новые правила игры. Есть очевидный нижний уровень сопротивления по ценам на азотные удобрения. Это уровень безубыточности украинских производителей. Те цены, которые сейчас установились, — минимальные (см. справку). Ниже, безусловно, есть куда падать, но в этом случае украинцы останавливаются, возникает дефицит, и вновь начинается рост.

## — Кризис не привел к тому, что среди российских производителей кто-то оказался на грани банкротства?

— Российские производители в этом смысле выглядят лучше, чем иностранные конкуренты и даже наши украинские соседи. В России я не знаю случая, чтобы кто-то останавливался полностью. Только «Балаковские минудобрения», и то там был ремонт. «Акрон» разгружался на 50%, но лишь на пару месяцев.

### — А купить какие-то активы вам предлагали дешево, пока кризис?

— Нет. В этой стране все настолько гордые, что лучше предпочтут сидеть на своих активах до тех пор, пока все не сгинет, чем опуститься до того, чтобы предложить часть бизнеса более успешным коллегам. Конфигурация, которая сложилась в отрасли сейчас, не изменится. Все будут держаться за активы до конца.

# — Летом прошлого года «Акрон» собирался провести биржевое размещение примерно 20% своих акций, но потом отказался из-за неблагоприятной конъюнктуры. Вы окончательно передумали выходить на биржу?

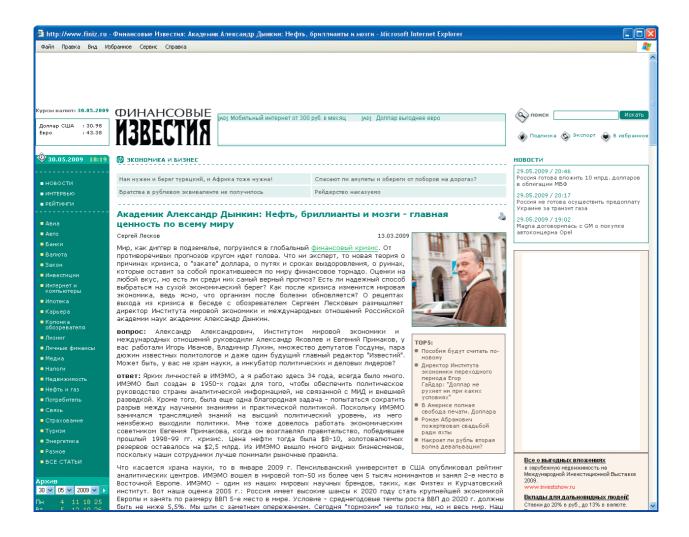
— Почему передумали? Нет. Как только возникнут хорошие рыночные условия, мы вернемся к этой идее.

Александра Терентьева

# Академик Александр Дынкин: «Нефть, бриллианты и мозги — главная ценность по всему миру»

Мир, как диггер в подземелье, погрузился в глобальный финансовый кризис. От противоречивых прогнозов кругом идет голова. Что ни эксперт, то новая теория о причинах кризиса, о «закате» доллара, о путях и сроках выздоровления, о руинах, которые оставит за собой прокатившееся по миру финансовое торнадо. Оценки на любой вкус, но есть ли среди них самый верный прогноз? Есть ли надежный способ выбраться на сухой экономический берег? Как после кризиса изменится мировая экономика, ведь ясно, что организм после болезни обновляется? О рецептах выхода из кризиса в беседе с обозревателем Сергеем Лесковым размышляет директор Института мировой экономики и международных отношений Российской академии наук академик Александр Дынкин.

- Александр Александрович, Институтом мировой экономики и международных отношений руководили Александр Яковлев и Евгений Примаков, у вас работали Игорь Иванов, Владимир Лукин, множество депутатов Госдумы, пара дюжин известных политологов и даже один будущий главный редактор «Известий». Может быть, у вас не храм науки, а инкубатор политических и деловых лидеров?
- Ярких личностей в ИМЭМО, а я работаю здесь 34 года, всегда было много. ИМЭМО был создан в 1950-х годах для того, чтобы обеспечить политическое руководство страны аналитической информацией, не связанной с МИД и внешней разведкой. Кроме того, была еще одна благородная задача — попытаться сократить разрыв между научными знаниями и практической политикой. Поскольку ИМЭМО занимался трансляцией знаний на высший политический уровень, из него неизбежно выходили политики. Мне тоже довелось работать экономическим советником Евгения Примакова, когда он возглавлял правительство, победившее прошлый 1998-99 гг. кризис. Цена нефти тогда была \$8-10, золотовалютных резервов оставалось на \$2,5 млрд. Из ИМЭМО вышло много видных бизнесменов, поскольку наши сотрудники лучше понимали рыночные правила. Что касается храма науки, то в январе 2009 г. Пенсильванский университет в США опубликовал рейтинг аналитических центров. ИМЭМО вошел в мировой топ-50 из более чем 5 тысяч номинантов и занял 2-е место в Восточной Европе. ИМЭМО — один из наших мировых научных брендов, таких, как Физтех и Курчатовский институт. Вот наша оценка 2005 г.: Россия имеет высокие шансы к 2020 году стать крупнейшей экономикой Европы и занять по размеру ВВП 5-е место в мире. Условие — среднегодовые темпы роста ВВП до 2020 г. должны быть не ниже 5,5%. Мы шли с заметным опережением. Сегодня «тормозим» не только мы, но и весь мир. Наш результат заложен в «Концепцию долгосрочного развития» правительства РФ. Позднее он повторен во многих авторитетных мировых прогнозах, в том числе в американском «Глобальные тренды — 2025».
- Ваш доклад на последнем собрании Академии наук был, на мой взгляд, одним из самых интересных, содержательных. Вы говорили, что ставка на инновации поможет выйти из финансового кризиса. На недавнем международном форуме по нанотехнологиям эту же мысль высказывал олигарх, вдруг занявший первую строчку среди российских миллиардеров. Но инновации это дополнительные инвестиции, а на дворе безденежье.
- Хочу сказать, что Академия наук уникальная русская инновация. Точно так же, как исследовательский университет англосаксонская. В академии раза в два больше ученых препо-



дают в вузах, чем вузовских преподавателей занимается серьезной наукой, а не диссертациями. Может быть, кроме 5–6 университетов.

В современном мире основными факторами роста мировой экономики стали глобализация и инновации. Глобализация влияет на количественные параметры роста, инновации — на качество и саму парадигму развития. До кризиса мировая экономика в год прирастала на экономику такой страны, как Германия. Выдержать этот галоп сложно. Будущее глобализации после кризиса, по всем оценкам, туманно и весьма турбулентно.

Кризис характеризуется тем, что экономика замерла, никто ничего не покупает. Денежный оборот возобновится только в том случае, если появится продукция нового качества, которая возродит спрос. Именно эти задачи решают инновации. И потому инновационная стратегия — самый надежный путь, по которому Россия и мир могут выйти из кризиса. Об этом прямо говорит Билл Гейтс: «Во время нынешнего кризиса произойдет инновационный скачок. В кризисные моменты всегда совершаются великие открытия». После кризиса инновации с большой вероятностью получат значительное ускорение.

Американский план Полсона, ставший законом, кроме финансового аспекта и ограничения вознаграждений топ-менеджмента делает ставку на инновации, прежде всего в энергетическом секторе. Закон Обамы-Байдена наметил создание в XXI веке новой национальной платформы конкурентоспособности. Инвестиции в фундаментальную науку вырастут в 2 раза за 10 лет.

Американская наука, и без того самая мощная, собирается прирастать быстрее всех в мире абсолютно и относительно. Кроме того, в США введены дополнительные меры по стимулированию производства и потребления наукоемкой продукции. Например, поощряется выпуск и приобретение автомобилей с гибридными двигателями. В России подобных мер пока мало, хотя разговоров об инновационной экономике — много.

- Америка нам не указ. Как можно верить утопающему, который перевернул общую лодку? Больше доверия Китаю. Мы часто горюем, что в экономике не пошли по китайскому пути. Каковы ориентиры Китая по части инноваций?
- Последний съезд Коммунистической партии Китая сделал политическую ставку на собственные инновации. Намечены гигантские инвестиции, приняты меры для стимулирования инновационной экономики. В 2004 году произошло событие, которое я называю «китайский крест»: процент затрат на науку к ВВП в Китае стал больше, чем в России. Несмотря на то, что российский ВВП быстро рос много лет, на науку в относительном выражении мы тратили меньше, чем мировые лидеры, словно не рассчитываем преодолеть технологическую зависимость. Китай оценивает свое отставание от передового технологического рубежа в 5 лет, но реалистичнее лет 10. В любом случае ждать недолго. Пока мир не знает китайских инноваций. По России нет интегрированной оценки, но, без сомнения, имеется набор технологий, где мы находимся на мировом рубеже: ракетные двигатели, аэродинамика, атомная и водородная энергетика. Высокий инновационный спрос формируется в энергетике, где у нас есть неплохие результаты. В мире существует опыт интегральных сопоставлений национальных инновационных систем инновационные табло. Мы делали такие оценки по методике ЕС. К сожалению, Россия находится недалеко от группы инновационно отставших стран. США — в группе лидеров, но на 5-6-м месте. Лидер мирового списка — Швейцария. Китай — в группе инновационных преследователей. Хотя в Средние века Китай был мировым лидером, здесь появились порох, фарфор, бумага, компас. Потом инновации на 500 лет почему-то прекратились. В науке есть теории, которые описывают инновационный рост, но нет теорий, которые описывают инновационную деградацию.
- Мы, русские, считаем себя самыми умными на белом свете. Может, оно и так. Но при этом почему-то вся техника и все приборы, которыми мы пользуемся, сделаны иностранцами. Мы давно уже ничего не производим, а если вдруг делаем, то, зная своей стряпне цену, сами у себя покупать не желаем. Может, инновации не про нас?
- Особенности русского менталитета таковы, что мы стремимся к прорыву, к высоким открытиям. Кропотливые проблемы вывода технологий на рынок нам не слишком близки. И рынок у нас недавно. Поэтому мы изобретатели. Инноватор же это человек, который не только изобретает, но ориентирует свое изобретение на рыночный спрос. Он черпает идеи не только из технологий, но внимательно изучает потребности общества и экономики. Настоящих инноваторов в России пока очень мало, а технологическую ренту за наши открытия получают в других странах. Мне кажется, русские креативны, но не любят рисковать, а инновации неизбежно предполагают финансовый риск. С нашими ставками по кредитам риск становится запредельным. Русская инновация доступ к административному ресурсу
- Недавно в «Известиях» о судьбах инноваций размышлял директор Курчатовского института Михаил Ковальчук. Он считает, что в СССР, где достижения науки были востребованы, была построена сильная инновационная экономика, но не рыночными механизмами, а административным путем.
- Михаил Валентинович прав, но не совсем точен. Он ведь физик. У нас были мощные технологические прорывы, ориентированные на безразмерный государственный спрос. Похожие административные «инновационные системы» есть в Северной Корее, Иране и т.д., от чего во всем мире головная боль. Доказано, что экономики дефицита менее склонны к инновациям,

чем конкурентные экономики. Если взять долю технологий в советском экспорте, не в странысателлиты, а на конкурентные рынки, поверьте, она не выше, чем сегодня. Наши успешные коммерческие инновации — первый в мире «паркетный» джип «Нива», который разлетался в Европе, как горячие пирожки, или суда на подводных крыльях — можно пересчитать по пальцам. Михаил Ковальчук одним из первых в стране реализует ультрасовременную концепцию NBIC (нанотехнологии, биотехнологии, информационные технологии, когнитивные науки). Но пока — на чем мы ездим, каким софтом и «железом» пользуемся, по какому телефону говорим? В России в большинстве секторов экономики, кроме мобильной связи и розничной торговли, низкая конкуренция. Плюс слабая финансовая система без «длинных» денег. И это блокирует инновации.

## — Разве наши бизнесмены живут в курортных условиях? Они с дикой энергией борются за место под солнцем. Это ли не конкуренция?

— С курортами и солнцем у них все в порядке. Российские бизнесмены борются за доступ к административному ресурсу. И в этом искусстве им нет равных. Административный ресурс наше российское ноу-хау. Но конкурировать на инновационном уровне они не умеют. Это, может быть, вообще самая сложная и рискованная форма конкуренции. Даже крупные и преуспевающие наши компании делают смешные по мировой практике инвестиции в науку. Доля корпоративного финансирования науки год от года в России снижается, хотя в мире растет. Но об инновациях говорят при каждом удобном случае. Заболтали у нас инновации... Согласно прогнозам ИМЭМО, к 2020 году Северная Америка и Европа уступят первенство Азии в финансировании науки. При умеренно оптимистическом сценарии Россия выйдет на уровень Европы, но будет уступать по финансированию науки не только США и Японии, но также Китаю и Индии. Возможно, в России появятся отдельные нишевые инновации и несколько центров технологического превосходства — только на энтузиазме. Сегодня виден драматический разрыв между заявлениями и реальностью. По производительности труда Россия находится на уровне Европы конца 1960-х годов и Южной Кореи 1990-х годов. По этому показателю у нас 27% от США. Это результат инновационной стагнации. Существует угроза того, что Россия пойдет по пессимистическому сценарию с инновационной апатией, потерей конкурентоспособности, тяжелыми последствиями для национальной безопасности. На другом полюсе оптимистический сценарий с созданием кластеров хайтека, инновациями по широкому спектру отраслей и массовым экспортом наукоемкой продукции.

# — Тем не менее, стратегический выбор в пользу инноваций сделан на высшем политическом уровне. Если учесть, что в России удачные революции совершались всегда сверху, то и с инновациями может получиться. Но по наитию инновационную экономику не строят. Какая стратегия подходит России?

— Это ответственный выбор. Несколько упрощая, в мире есть четыре стратегии инновационного роста. Первая — тотальное лидерство по всем направлениям, к чему стремятся США. Но это дорого, риски слишком велики. Мы можем позволить себе прямую конкуренцию с США только в областях, связанных с национальной безопасностью. Вторая — настигающее развитие, массированное заимствование технологий. Этим путем блестяще развивались Япония, Южная Корея, сегодня — Китай. Этим же путем успешно идет российский сектор мобильной связи. В его основе фундаментальные открытия Жореса Алферова, но мы ни гроша не имеем, русскими инновациями не пахнет. Но поскольку здесь имеется конкурентная среда и сохранены научные кадры, через некоторое время в этом секторе будет востребована отечественная наука и появятся и русские инновации. Третья — локализация инноваций, когда приглашаются иностранные компании в обмен на доступ к природным ресурсам с условием передачи передовых технологий добычи, геологоразведки, а также размещения исследований и производства в стране. Такой выбор 30 лет назад сделала Норвегия, когда были открыты месторождения на шельфе, а норвежцы ловили

рыбу и пили водку. Сегодня Норвегия имеет целый кластер передовых технологий и из сырьевого придатка Европы превратилась в экспортера инноваций. Сейчас этот путь повторяет Саудовская Аравия. Четвертая стратегия — двойные инновации одновременно в военном и в гражданском секторах. Яркий пример — американская GPS. В рамках стратегии используется бюджет Пентагона, который дополняется средствами потребительского рынка. Рынок приемников GPS уже 5 лет назад составил \$15 млрд. В цену каждого навигатора заложены издержки на развитие орбитальной группировки. Также созданы беспилотные аппараты, которые нужны не только военным, но и лесникам, пожарникам и геологам. А главное достижение этой стратегии — интернет. Какая стратегия лучше? Я был знаком с нобелевским лауреатом Василием Леонтьевым, выходцем из России. Он интересовался нашей страной, не забыл язык, но кривую забавно называл «курва», смешивая русский с английским «сurve». Леонтьев говорил, что задача экономиста — грамотно сделать меню, выбор блюд — за политиком.

России пора перестать метаться между лозунгами, а выбрать стратегию и четко и упорно придерживаться ее хотя бы на протяжении 20 лет. Я абсолютно уверен, что в итоге мы добьемся всего задуманного. Повторю: русские — творческий народ, нам не хватает умения и возможности рисковать. Давайте тогда заложим риск в государственную стратегию!

# — Инновации возникают на пересечении общественных потребностей, спроса и технологического предложения, у которого своя логика развития. Чего ждет общество и что может в скором времени предложить ему наука?

— В поисках этого пересечения — секрет инноваций. Важен баланс спроса и технологического предложения. Сегодня платежеспособный спрос направлен на интернет-технологии, которые дают 25% роста ВВП в странах ЕС. Платежеспособен спрос на энергосбережение, альтернативное топливо, экологичные технологии, на медицину — детские болезни, генетическое тестирование, здоровая старость. Технологическое предложение — глобальные телекоммуникационные сети с персональным доступом. А также «бесшовная» конвергенция фиксированных и мобильных технологий, пакет quadra play (информация, связь, мониторинг, управление, развлечения), интеграция высокоскоростных магистралей с малыми сетями и «тяжелым» контентом. Кроме того, конвергенция технологий NBIC (нанотехнологии, биотехнологии, информационные технологии, когнитивные науки). Произойдет бурный взлет нанотехнологий. После 2020 года вероятен цивилизационный перелом, связанный с биоэкономикой, о чем недавно я читал в «Известиях». Ученому дорога наука, а не яхты с яйцами Фаберже.

# — Инновационному рассвету над Россией может помешать то, что некому будет флаг в руки взять. Утечка умов продолжается — и не только на Запад. Еще больше внутренняя эмиграция из науки в бизнес. Лишь немногие выпускники даже элитных технических вузов работают по специальности.

— Это самая большая и болезненная проблема. По моим оценкам, с 1990 года за границу уехало около миллиона специалистов, которые составляли интеллектуальный цвет нации. Боюсь, что это может привести к генетическим изменениям, к деградации нации. Недавно был в Кремле, где президент вручал премии молодым ученым. Дай бог, чтобы они не уехали! Ученому, чтобы заниматься наукой, надо немного — жилье, сносная зарплата, оборудование, статус в обществе. Яхты и яйца Фаберже ученому не нужны, но сам он совершенно необходим стране. Не случайно только три вещи имеют во всех странах одинаковую цену — это нефть, бриллианты и мозги.

## — Если, как вы говорите, русский человек по природе не тянется к инновациям, то почему вы испытываете такую боль за их будущее? Что-то личное?

— Мой отец почти всю жизнь проработал заместителем главного конструктора знаменитого «Сатурна» в Рыбинске, где делают авиадвигатели. Отец был в океанском походе авианесущей

группы «Минск», где испытывались боевые машины с его моторами. Я и сам МАИ закончил, до сих пор близко дружу с теми, кто жизнь отдал самолетам. От отца остались макеты и фотографии изделий, которых даже профессиональные летчики никогда не видели. Поверьте, я знаю, о чем говорю, когда утверждаю, что у России при правильной постановке дела прекрасное инновационное будущее.

Сергей Лесков

# «Ситуацию демонизируют — не знаю, кто и для чего»

# Глава совета директоров «Акрона» Александр Попов о перспективах рынка минудобрений

Химики одними из последних среди отраслей промышленности сообщили о проблемах в связи с финансовым кризисом. Однако, как и металлурги, с ноября они работают лишь с половинной загрузкой. Глава совета директоров холдинга «Акрон» Александр Попов ждет улучшения ситуации в феврале, но полагает, что весь следующий сезон будет все равно потерян — и для химиков, и для сельхозпроизводителей.

### — Чем финансовый кризис обернулся для «Акрона»?

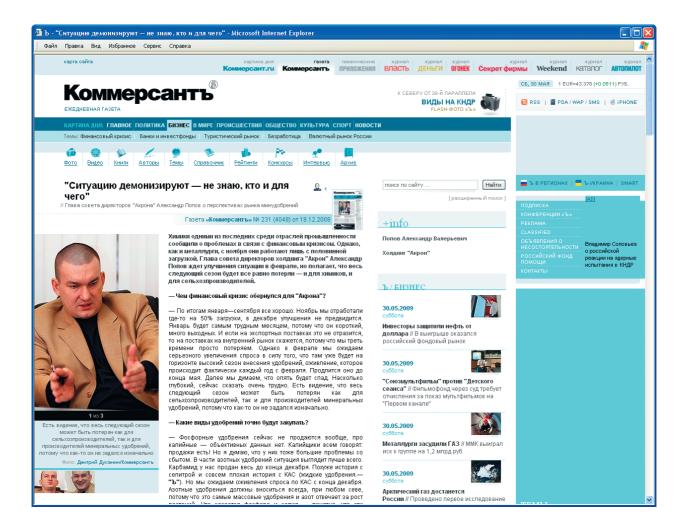
— По итогам января—сентября все хорошо. Ноябрь мы отработали где-то на 50% загрузки, в декабре улучшения не предвидится. Январь будет самым трудным месяцем, потому что он короткий, много выходных. И если на экспортных поставках это не отразится, то на поставках на внутренний рынок скажется, потому что мы треть времени просто потеряем. Однако в феврале мы ожидаем серьезного увеличения спроса в силу того, что там уже будет на горизонте высокий сезон внесения удобрений, оживление, которое происходит фактически каждый год с февраля. Продлится оно до конца мая. Далее мы думаем, что опять будет спад. Насколько глубокий, сейчас сказать очень трудно. Есть видение, что весь следующий сезон может быть потерян как для сельхозпроизводителей, так и для производителей минеральных удобрений, потому что как-то он не задался изначально.

### — Какие виды удобрений точно будут закупать?

— Фосфорные удобрения сейчас не продаются вообще, про калийные — объективных данных нет. Калийщики всем говорят: продажи есть! Но я думаю, что у них тоже большие проблемы со сбытом. В части азотных удобрений ситуация выглядит лучше всего. Карбамид у нас продан весь до конца декабря. Похуже история с селитрой и совсем плохая история с КАС (жидкие удобрения.— «Ъ»). Но мы ожидаем оживления спроса по КАС с конца декабря. Азотные удобрения должны вноситься всегда, при любом севе, потому что это самые массовые удобрения и азот отвечает за рост растений. Что касается фосфора и калия — понятно, что эти компоненты нужны почве, но в такое суровое время люди лучше будут покупать больше дешевого азота, чем дорогой фосфор и калий. Поэтому я ожидаю значительное снижение цен на фосфор и калий уже в краткосрочной перспективе.

### — В мире ситуация аналогичная?

— На внешнем рынке ситуация ничуть не лучше, чем у нас, может быть, даже хуже. Норвежская Yara International остановила производство на нескольких заводах в Европе. BASF остановил огромное количество предприятий. В Китае, по некоторым данным, более 50% заводов по производству NPK (сложные удобрения.— «Ъ») стоят. Значительно сокращают объемы американские и канадские производители. Это не только в России в десять раз снизилась потребность в удобрениях, снизились закупки во всем мире. Российские предприятия находятся в лучшем положении по отношению к международным компаниям, потому что у нас хотя бы издержки не такие высокие. У нас низкие цены на газ, не такая высокая зарплата, не так дороги



другие энергоресурсы и сырье. А предприятия в других странах вынуждены останавливаться раньше, потому что их предельные цены, после которых продажи становятся убыточными, значительно выше, чем те, которые являются проходными для российских предприятий. Фактически из всех европейских предприятий российские останавливаются последними. И первыми будут запускаться.

## — Будет ли продуктовый коллапс из-за отсутствия удобрений? Эти прогнозы имеют под собой основания?

— Сейчас рассказывают разные истории и страшилки. Откуда это все идет, непонятно. Кто-то мне тут сказал, что ходят истории, якобы в некоторые регионы уже завозят полевые кухни, которые готовятся в голодную зиму 2009 года запустить, чтобы кормить голодное население. Ситуацию демонизируют — не знаю, кто и для чего. Я не думаю, что будут какие-то проблемы с продовольствием, потому что все-таки его в стране много. Что касается зерна, то собранный урожай — рекордный за многие годы. На ближайший год ничего страшного не будет.

### — Каковы перспективы в целом для химической отрасли?

— Если говорить о долгосрочных перспективах, то все фундаментальные показатели, которые у отрасли есть, никуда не делись. В любом случае уже начиная с весеннего сезона 2010 года

с вероятностью 90% мы ожидаем восстановления на рынке минеральных удобрений. На каких ценовых уровнях будет это восстановление, сейчас сказать очень сложно. Пока предприятия не выйдут примерно на те же мощности, на которых работали еще полгода назад, ни о каком значительном повышении цен на минеральные удобрения в мире говорить нельзя. Но как только спрос на удобрения примерно сравняется с предложением, вот здесь уже возможны варианты увеличения цены.

### — Каких мер вы ждете от государства?

— В первую очередь государственная поддержка должна идти сельхозпроизводителям. Я хочу напомнить, с чего начался год. Сельхозпроизводители стали на каждом углу кричать, что очень тяжело нам сейчас, высокие цены на ГСМ, на удобрения. Правительство вмешалось, посчитало, что да, цены высокие, производителям удобрений предложили зафиксировать цены на уровне значительно ниже, чем экспортные. При этом обещали не вводить таможенные пошлины. Мы зафиксировали цены, вся отрасль, но пошлины ввели. Посчитали-прикинули: «Так: 25 млрд руб. из отрасли заберем в бюджет в виде таможенных пошлин, но 8 млрд руб. тут же отдадим сельхозпроизводителям, с тем чтобы они купили у вас удобрения».

Что мы видим сейчас? 25 млрд руб. у нас забрали. Вроде бы, как говорят, 8 млрд руб. колхозникам дали, но от колхозников мы ни копейки не получили. Соответственно, мы получили простонапросто двойной, даже тройной удар. И цены зафиксировали, то есть недополучили выручку, и пошлины нам ввели. Пошлинами изъяли часть выручки, а назад выручку не вернули. И парадоксальность ситуации в том, что все эти вещи против нас делались под лозунгом того, что тем самым мы увеличим потребление удобрений в России. Что происходит? Спрос на удобрения в десять раз меньше, чем в 2007 году в этот период.

То есть введенные меры не выполнили то предназначение, которое им изначально придавалось. Более того, они оказались сильно вредны для отрасли. А колхозники, даже если они получили эти деньги, направили их на другие цели. Поэтому сегодня производители удобрений обращаются во все государственные инстанции с тем, чтобы все-таки правительство решило этот вопрос и обязало сельхозпроизводителей направлять эти деньги именно целевым порядком на приобретение минеральных удобрений. Потому что, если этого не будет, ни о каком росте спроса речи идти не может. Кроме того, необходимо в срочном порядке отменить таможенные пошлины на экспорт удобрений.

# — Кризис не снизил накала многолетнего конфликта между производителями и потребителями апатитового концентрата и хлористого калия. Есть ли какое-то решение, которое устроило бы обе стороны?

— Самая большая проблема — проблема с апатитовым концентратом. В условиях пока основным акционером ОАО «Апатит» является группа «Фосагро», вопрос этот решить без вмешательства государства невозможно. Сейчас монополистами предлагается установить формулу цены на апатитовый концентрат на следующие годы на базе минимальной экспортной цены. Но мы прекрасно понимаем, что для монополиста манипулировать минимальной экспортной ценой так же легко, как и биржевой.

### — Государство вмешивается в конфликт?

— Государство старается помочь компаниям подписать долгосрочные контракты с объемами, с формулой цены и так далее. Но как показывает практика, даже такое вмешательство не решает все проблемы. Скоро будет новый год, и, судя по всему, решение по ценам на сырье принято не будет. Это очень плохо, потому что непонятно, как начинать следующий год — контрактов на поставку сырья нет. Есть в принципе механизм, по которому государство может решить эту проблему раз и навсегда,— это одиозные 20% акций «Апатита», которые государство уже несколько лет не может вернуть в свою собственность (государство уже выиграло дело в апел-

ляционной инстанции.— «Ъ»). Если в ближайшее время государство все-таки проявит волю и вернет себе эти бумаги, то получит почти 27% от голосующих акций «Апатита». Еще более 10% голосующих акций есть у нашей дочерней структуры «Нордик Рус Холдинг». Есть также более мелкие акционеры, у которых несколько процентов.

В этой ситуации на основе ФЗ «О защите конкуренции» Федеральная антимонопольная служба может признать ОАО «Апатит» и группу «Фосагро» рецидивистами, то есть лицами, которые постоянно нарушают данный закон, и принять решение о реорганизации «Апатита» в форме разделения. Эта практика широко применяется во всем мире, когда компания, занимающая доминирующее положение и регулярно злоупотребляющая им, делится на несколько независимых частей, на рынке появляется уже несколько компаний, между которыми происходит конкуренция, и цены уже устанавливаются на основе свободной конкуренции и являются рыночными. Подобные идеи возникали и раньше, но в России такой механизм не применялся.

### — Как можно реорганизовать «Апатит»?

— Делается реорганизация в форме разделения, в собственность «Фосагро» отходит одна часть «Апатита», которая соответствует размеру их доли. Эта часть будет обслуживать в первую очередь нужды заводов «Фосагро», если будет оставаться лишняя продукция, дальше они могут ее продавать как на внутреннем рынке, так и на экспорт. Миноритарным акционерам, в числе которых будет государство и «Акрон», отходит меньшая часть, которая позволит обеспечивать сырьем всех независимых потребителей апатитового концентрата в России, и, если будут оставаться излишки, также этот концентрат может идти на экспорт. Тогда у нас будет уже не один игрок, а два, манипулирование ценами будет невозможно, потому что интересы одной компании не будут совпадать с интересами другой. Мы получаем объективные рыночные цены, демонополизацию рынка, недискриминационный доступ независимых потребителей апатитового концентрата к этому ценному сырью, и мы ликвидируем основной конфликт в отрасли.

## — Многие крупные компании стараются получить средства от государства. Не планируете ли вы или другие химкомпании обратиться к госбанкам?

— Безусловно, мы хотели бы получить от государства финансирование. Но, к сожалению, наши лоббистские возможности несопоставимы с лоббистскими возможностями «Газпрома», «Роснефти» и других компаний нефтегазового сектора. Все наши попытки в последние годы получить какую-то государственную помощь ничем не заканчивались. Компания работала за счет собственных ресурсов, за счет привлечения кредитов, но не у государства, а у коммерческих банков, зарубежных банков. Я не думаю, что ситуация изменится в ближайшем будущем. Понятно, что сейчас, в условиях резкого снижения доходов, стало значительно меньше возможности для финансирования инвестиционных проектов. Понятно, когда полгода назад, год назад мы строили планы на будущее, в том числе по развитию сырьевой базы, исходили из того, что хорошая ситуация на рынке продлится еще долго. Наши расчеты показывали, что если компании понадобится кредит, то он понадобится в какие-то короткие промежутки времени, где будут кассовые разрывы. В принципе все наши бизнес-модели предполагали саsh-flow на таком уровне, который бы позволял нам финансировать и текущую деятельность, и все заявленные инвестиционные программы и выплачивать серьезные дивиденды своим акционерам. Но сегодня планы приходится пересматривать.

### — На что компании хватит средств, а какие проекты придется отложить?

— На текущую деятельность денег нам будет хватать без вопросов. Мы сможем обслуживать кредиты, которые уже были привлечены. У нас будет достаточно средств, чтобы финансировать те проекты, которые уже находятся на серьезной стадии развития. Это метанол на «Акроне», это терминал по перевалке аммиака в порту Силламяэ, некоторые другие объекты, включая

дополнительные мощности по производству смол. Безусловно, защищенный у нас Олений Ручей — фосфатный проект. Этот проект мы будем осуществлять, чего бы нам это ни стоило, потому что это залог нашей экономической безопасности на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Когда мы получим свое собственное сырье, нас история с монопольными ценами на апатит больше волновать не будет.

Что касается калийной лицензии, здесь, конечно, все значительно сложнее. Здесь нужно будет и больше средств, и это больший срок освоения, но здесь есть один плюс — у нас есть еще достаточно времени до основной инвестиционной стадии. Если наши прогнозы сбудутся и по крайней мере весной следующего года спрос на удобрения восстановится в глобальном масштабе, в этой ситуации перспективы освоения калийного месторождения в срок, установленный лицензией, вновь станут хорошими. Если же кризис продлится значительно больше, значит, мы будем искать соинвесторов. Может быть, будем просить помощи у государства, может, будем делать какие-то совместные предприятия с российскими игроками, может, с международными игроками. То есть вариантов очень много, и решения по Талицкому участку мы будем принимать не раньше весны 2010 года.

# — Насколько могут сдвинуться сроки по вводу месторождения Олений Ручей, о какой сумме вложений идет речь? Раньше вы говорили о привлечении миноритарного акционера в Северо-Западную фосфорную компанию, которая реализует проект. Идут ли сейчас переговоры?

— Когда мы говорили о планах привлечения партнеров в проект, то имелся в виду не соинвестор, а игрок, который имеет опыт работы в этой отрасли. То есть предполагался партнер с технологиями, присутствие которого даст гарантии, что мы построим объект в сроки, за заявленные деньги и качественно. Но в какой-то момент мы поняли, что сами можем это все построить. Опыта у тех людей, которые к нам пришли, достаточно. Пришли люди, которые имели опыт работы и на «Апатите», и на Ковдорском ГОКе (входит в МХК «Еврохим».— «Ъ»), мы привлекли ведущие исследовательские и научные учреждения России, которые работают в этой области, и увидели, что проект мы запросто потянем сами. Другое дело, что сейчас, во время кризиса, можно рассуждать о том, что, может быть, и нужно было привлечь партнера, но уже в той части, чтобы он поучаствовал своими финансами. Ну, пока мы не видим необходимости для того, чтобы делиться долей в этом проекте с кем-то за финансирование.

### — Когда планируется запустить производство?

— Первый апатитовый концентрат мы сможем получить в 2012 году. То есть примерно в те сроки, которые заявлялись. По условиям лицензии мы должны начать производство в 2013 году. Однако процесс может быть ускорен, если «Апатит» согласится перерабатывать руду, которая будет добываться Северо-Западной фосфорной компанией, на своих перерабатывающих мощностях, АНОФ-3 например, которые сейчас простаивают.

### — Насколько велика вероятность этого?

— В обычных условиях эта вероятность была бы 100%, потому что любой бизнесмен заинтересован в увеличении своего производства, а значит, и доходов. Но в условиях, пока группа «Фосагро» является основным акционером «Апатита», шансы невелики. Но если будет реализован сценарий с разделением ОАО «Апатит» на две части, то с момента получения пакета «Апатита» в собственность государства процесс разделения может быть закончен за год. И если в собственности компании, которая будет принадлежать государству и другим миноритарным акционерам, помимо карьеров и рудников будет передан, допустим, АНОФ-3 — обогатительная фабрика, то можно ее нагружать за счет месторождения Олений Ручей. В этой ситуации апатитовый концентрат с Оленьего Ручья придет значительно раньше 2012 года. И это позволит значительно сократить объем инвестиций в проект.

### — Не пересматривали планы по объемам производства в 2 млн тонн?

— Нет, 2 млн тонн — это нормальный объем. Единственное только, в 2012 году мы 2 млн тонн не получим. Мы выйдем на 1 млн тонн, наверное, в 2013–2014 годах и далее будем наращивать. На производство в 2 млн тонн мы должны выйти к 2015–2016 годам. К этому времени спрос восстановится, более того, он будет значительно больше, чем в лучшие времена. А с учетом того, что на «Апатите» постоянно мы видим снижение объемов производства, проблем со сбытом нашего апатитового концентрата не будет. Более того, я считаю, что через шесть-семь лет за ним будет стоять очередь.

### — Есть еще какие-то месторождения, которые были бы вам интересны?

— Даже если будут выставлены какие-то месторождения, мы вряд ли будем участвовать в аукционах. В плане количества лицензий мы уже самодостаточны, и основная задача на сегодня — стать самодостаточными по количеству добываемого сырья на этих месторождениях.

## — Нет ли в отрасли предпосылок для каких-то слияний, поглощений? Насколько сейчас кто-то готов покупать, а кто-то — продавать?

— Желание купить есть, но главное, чтобы наши желания совпадали с нашими возможностями. Сегодня, к сожалению, возможностей для покупок не так много. С одной стороны, потому, что нет желающих продать на этих ценовых уровнях, с другой — потому, что финансовых ресурсов сейчас у людей тоже недостаточно для новых приобретений. И более того, люди сидят и ждут: непонятно, куда дальше пойдет рынок. Не исключено, что цены еще дальше просядут и появится возможность купить то же самое, но за меньшие деньги. И опять же у людей сегодня есть альтернатива. Если человек имеет какое-то количество свободных денежных средств, то у него есть вариант — купить какой-то бизнес, с которым непонятно что будет. Может быть, даже недорого, но кто знает, какие будут перспективы. А можно вложить эти деньги, допустим, в «голубые фишки», которые рано или поздно, но, безусловно, отстрелят вверх, потому что нефть и газ будут потреблять всегда, если даже нефть будет стоить \$30 за баррель через полгода. Через пять лет она все равно будет стоить \$80 или \$100. Плюс все собственники в этой отрасли считают себя самодостаточными серьезными людьми. По этой причине и какое-то объединение бизнесов, при котором эту самодостаточность нужно было делить на двоих или на троих, в этой ситуации маловероятно. По крайней мере, я пока не вижу, чтобы кто-то был готов к этому.

# — Одна из самых обсуждаемых тем в каждой компании — бонусы за год и увольнения. Получат ли ваши топ-менеджеры вознаграждение за свою работу и будете ли вы проводить сокращения?

— У нас если получались бонусы — мы называем их годовой премией или 13-й зарплатой,— то их получали все: и топ-менеджеры, и средние менеджеры, и простые рабочие. Мы будем принимать решение по поводу годовых премий не раньше марта следующего года. То есть если ситуация весной улучшится, то премии будут. Если во время весеннего сева никто не будет покупать удобрения, то понятно, что тогда никаких премий быть не может. Что касается увольнения сотрудников, то мы никого не увольняем и сейчас таких планов нет.

Ольга Ъ-Мордющенко