

ЕДКИЙ КАЛИЙ

События этого лета, когда российская компания «Уралкалий» внезапно вышла из соглашения о совместной продаже продукции с «Беларуськалием», потрясли не только глобальный рынок минеральных удобрений. Конфликт двух ведущих производителей хлористого калия очень скоро вышел за рамки спора хозяйствующих субъектов. В комментариях политиков, ученых, журналистов, как российских, так и белорусских, последовавших после 30 июля 2013 года, было много эмоций и конспирологических версий. Попыток спокойно разобраться в случившемся было немного. Что же произошло между недавними партнерами? И почему?

Классическая олигополия

Современное растениеводство невозможно без применения минеральных, и в частности калийных, удобрений. Они не только увеличивают урожайность сельскохозяйственных культур, но и повышают их сопротивляемость к заболеваниям, благотворно сказываются на лежкости плодов и стойкости их к транспортировке. Растущее население Земли без них не прокормить. Поэтому потребность в калийных удобрениях в мире постоянно растет. В 2012 году их продали 52 млн тонн, а потенциальный спрос оценивается примерно в 60 млн. Особенностью рынка хлористого калия является то, что производят его считанные страны мира: Канада и США, Россия, Беларусь, Китай, Германия, Израиль... При этом ряд стран удовлетворяют потребности исключительно внутреннего рынка, например Китай, который, добывая 6 млн тонн, еще 5–6 закупает. Поэтому основными поставщиками удобрений на экспорт являются Potash Corp., Mosaic и Agrium в Канаде и США, объединенные в консорциум Caprotex, а также «Уралкалий» и «Беларуськалий», имевшие до июля 2013 года общего трейдера – Белорусскую калийную компанию (БКК). Доля этих производителей на мировом рынке хлористого калия составляет свыше 70 %, при этом альянс российских и белорусских компаний в ней до недавнего времени доминировал как по объемам добычи, так и по цифрам продаж.

Калийные удобрения – специфический продукт. Они не торгуются на биржах, а поставляются исключительно по прямым договорам. Это дает возможность произво-

дителям, объединившимся в картель, диктовать потребителю цены, что и произошло в начале нового столетия. До 2006 года цена хлористого калия в среднем не превышала 200 долларов за тонну. С 2007-го начался резкий взлет. В 2008 году цены по отдельным контрактам превысили 1000 долларов за тонну!

– Сложился классический олигопольный рынок, – говорит кандидат экономических наук, профессор Института непрерывного образования БГУ Георгий Гриц. – Несколько игроков в мире стали определять политику цен и объемов продаж, где цена имела приоритет.

Проще говоря, если цена на калийные удобрения снижалась, производители сокращали их производство и продажи, тем самым добиваясь для себя комфортных условий. Официального соглашения о таких действиях между БКК и Caprotex подписано не было, что и понятно: оно стало бы предметом расследования антимонопольных ведомств, однако, по мнению Георгия Грица, неформальная договоренность существовала – уж больно слаженно действовали обе экспортные компании. На калийном рынке возникла дуополия из американско-канадских и белорусско-российских производителей, которые и диктовали правила игры.

Такая расстановка сил в калийном бизнесе сложилась в 2005 году, когда по инициативе Президента Беларуси Александра Лукашенко была создана БКК. На рынке появился мощный игрок, с которым пришлось считаться как производителям, так и покупателям удобрений. С БКК стали вести переговоры, и результат не замедлил сказаться. Цены на калий поползли вверх,

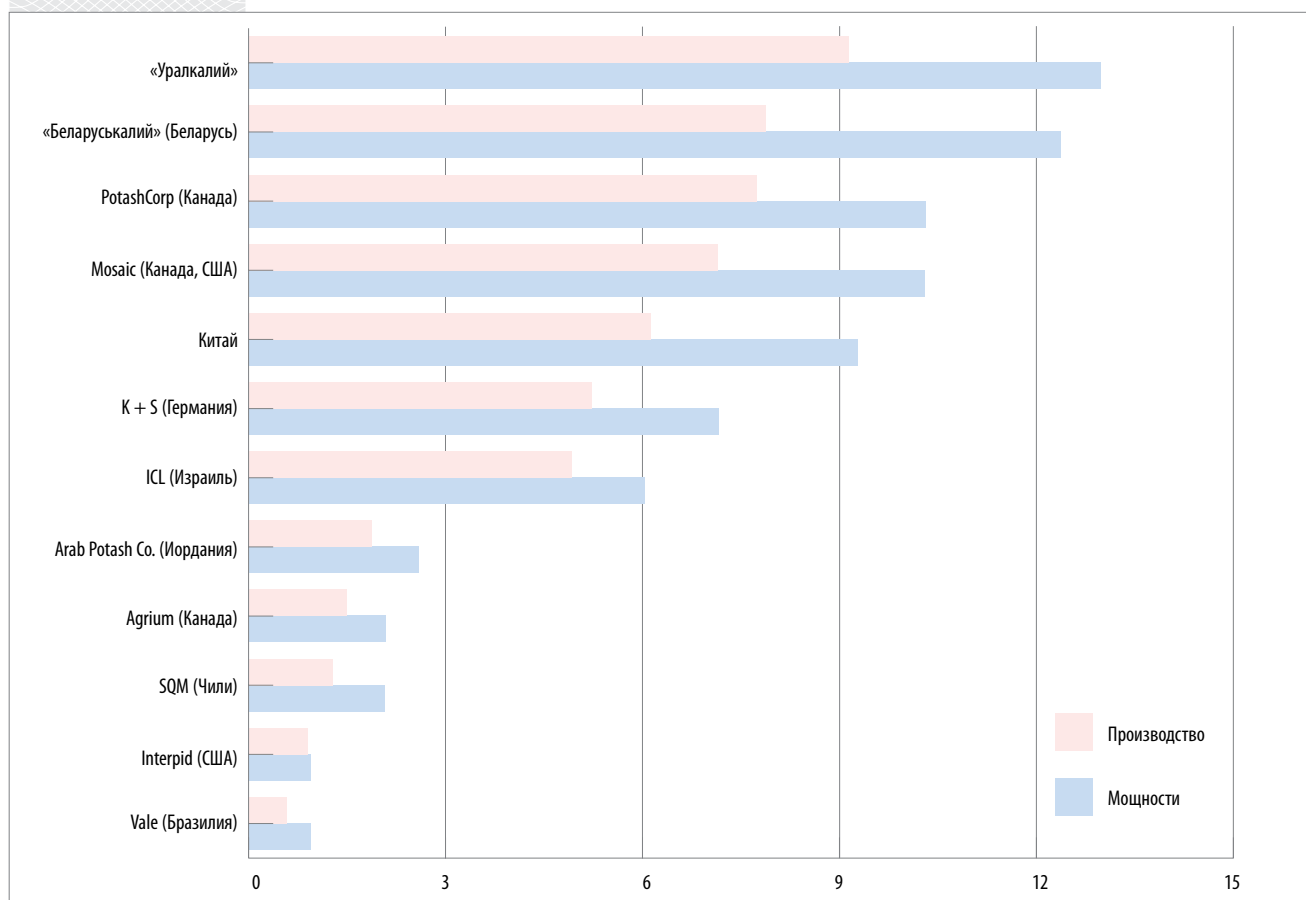
достигнув своего пика в 2008 году. На производителей пролился золотой дождь. Себестоимость тонны удобрений, добываемых в Беларуси и России, около 100 долларов за тонну – чуть больше у «Беларуськалия» и чуть ниже у российской компании. При рыночных ценах 800–1000 долларов за тонну рентабельность составляла до 1000%! У канадских или, скажем, немецких производителей с их более высокой себестоимостью показатели выходили скромнее, но в любом случае исчислялись сотнями процентов.

Калийная отрасль стала привлекательной для инвесторов. Появились проекты разработки новых залежей. Например, австралийская ВНР Billiton объявила о намерении освоить гигантское месторождение Jansen в Канаде. Хотя затраты на создание предприятия оценивались в 18 млрд долларов, ВНР Billiton это не пугало: небывалая рентабельность бизнеса сулила окупаемость в кратчайшие сроки. У известных производителей мог возникнуть мощный конкурент. Но куда хуже было другое: ры-

нок калия заинтересовал так называемых портфельных инвесторов, проще говоря – финансовых спекулянтов.

С российской стороны у истоков БКК стоял предприниматель Дмитрий Рыболовлев, с 2000 года владелец контрольного пакета акций «Уралкалия». Уроженец Перми, Рыболовлев начал создавать свой бизнес в начале 1990-х годов и инвестировал заработанные средства в предприятия родного края. На «Уралкалии» Рыболовлев организовал эффективный менеджмент, вследствие чего производительность труда здесь за семь лет выросла в 2,5 раза. Рыболовлев видел перспективы развития калийной отрасли, поэтому приложил немало усилий для создания БКК. Он же возглавил наблюдательный совет компании. Его усилия дали блестящий результат как в российско-белорусском сотрудничестве, так и в личном бизнесе: за восемь лет, с 2000 по 2008 год, капитализация (стоимость) «Уралкалия» возросла со 100 млн до 35 млрд долларов, то есть в 350 раз! Однако в 2010 году свой пакет

▼ Производство хлористого калия ведущими компаниями мира, млн тонн
Источник: данные компаний.



акций (52,3 %) Рыболовлев внезапно продал. Сумма сделки не разглашалась, но ряд источников сообщает, что она составила 5,32 млрд долларов. Шаг более чем странный: «Уралкалий» в ту пору стоил дороже. Да и зачем молодому, недавно перешагнувшему сорокалетний рубеж, и энергичному миллиардеру расставаться с таким выгодным делом и фактически уходить на покой? Российские СМИ без обиняков пишут, что продать «Уралкалий» Рыболовлева принудили. В 2006 году на одном из рудников компании произошла авария, и он был затоплен. На поверхности образовался обширный провал глубиной 50 м. Пострадала инфраструктура и ряд зданий города Березники. Комиссия, изучавшая ЧП, пришла к выводу, что причиной стали геологические условия, вины «Уралкалия» в этом нет. Однако в 2008 году (а на калийном рынке как раз случился пик цен) расследование возобновили. Велось оно по инициативе одного из вице-премьеров российского правительства. Зарубежные издания выдвинули версию о подготовке рейдерского захвата предприятия. Так оно или нет, но в 2010 году Рыболовлев свою долю в «Уралкалии» продает нескольким инвесторам, но основным акционером компании становится член Совета Федерации России миллиардер Сулейман Керимов. Вот как характеризуют его СМИ: Керимов зарекомендовал себя как инвестор финансовый, основная задача которого капитализировать актив для его дальнейшей перепродажи. Известный исследователь российского бизнеса Юлия Латынина сообщает: «Бизнес-стиль Керимова хорошо известен: у компаний, которые он покупает, действительно решаются проблемы с государством».

С момента появления Керимова у руля «Уралкалия» сотрудничество российских и белорусских производителей в рамках БКК было обречено. Финансовые спекулянты, в отличие от стратегических инвесторов, не заинтересованы в длительном равноправном партнерстве. Их цель – покупка актива по низкой цене с последующей перепродажей по более высокой. Для этого желательно консолидировать в своих руках как можно более весомый пакет акций. В 2011 году «Уралкалий» сливается с ОАО «Сильвинит» и становится единственным российским производителем хлористого калия. Для того чтобы стать крупнейшим в мире, оставался

один шаг: поглощение «Беларуськалия». Керимов предпринимает такие попытки: приезжает в Минск и ведет переговоры с Александром Лукашенко. Однако предложенная главой белорусского государства цена – 32 млрд долларов – российского олигарха не устроила. Стороны остались при своих интересах. А в октябре 2012 года на пресс-конференции перед российскими журналистами Александр Лукашенко рассказал о попытке подкупить его неназванным олигархом, который предложил Президенту взятку в несколько миллиардов долларов за возможность приобрести «Беларуськалий» по низкой цене. Журналисты, естественно, сразу догадались, о ком речь. Это был недвусмысленный сигнал российской стороне: в Беларуси подобными методами бизнес не ведут. Что, конечно, неназванного олигарха не обрадовало. Свой пакет акций «Уралкалия» Керимов приобрел на заемные средства – взял кредит в Сбербанке России, причем краткосрочный. Деньги предстояло вернуть. Серьезная долговая нагрузка отягощала и сам «Уралкалий»: на различные проекты он позаимствовал в банках 12 млрд долларов. При успешной работе предприятия вернуть этот долг не составляло труда, но тут, как назло, на калийном рынке изменилась конъюнктура: цены после 2008 года просто рухнули.

Стратегия захвата

Основные покупатели калийных удобрений в мире – Китай, Индия и Бразилия. В этих густонаселенных странах государство традиционно поддерживает сельское хозяйство, поэтому о закупках калия договариваются правительственные органы. В ситуации подъема мировой экономики, который наблюдался до 2008 года, бюджеты государств позволяли выделять значительные средства на импорт. Кризис 2008–2011 годов заставил всех «затянуть пояса». Спрос на калий резко упал. Стоимость тонны минеральных удобрений снизилась с 850 долларов в среднем в 2008 году до 375–445 в 2013 году. Но даже такая цена не устраивала покупателей. На рынке образовался излишек хлористого калия объемом примерно в 4 млн тонн. В такой ситуации стало не до соблюдения картельных соглашений. Первой нарушила негласную договоренность канадская компания

Caprotex. В начале 2013 года она заключила договор с Бразилией о поставке удобрений по 370 долларов за тонну.

Производителям стало ясно: мировой рынок калия стоит на грани передела. Вариантов решения проблемы насчитывалось несколько, и логично было заняться этим в рамках БКК. Однако «Уралкалий», вернее, его владельцы выбрали иную стратегию. В мае 2013 года они проводят открытый совет директоров, на который приглашают потенциальных портфельных инвесторов. На совете объявляется о новой политике предприятия: снизить цену тонны удобрений на мировом рынке с 370 до 300, а то и 250 долларов за тонну. Одновременно нарастить их выпуск с 10 до 15 с лишним миллионов тонн уже к 2015 году, а к 2020 – почти до 20 млн тонн. Проще говоря, «Уралкалий» выдвинул стратегию захвата существенной доли мирового рынка, причем без партнера по БКК. Интересы «Беларуськалия», с которым компания имела картельное соглашение, попросту проигнорировали. Таким образом, не объявляя об этом громко, «Уралкалий» похоронил соглашение с белорусской стороной не в конце июля, а уже в мае 2013 года. Материалы совета директоров появились в Интернете, но почему-то не были замечены в Беларуси либо на них здесь не обратили внимания.

Подобные действия, осуществленные за спиной партнера и без его уведомления, даже в жестком мире бизнеса расцениваются как недружественные. Позже, оправдываясь, топ-менеджеры «Уралкалия» заявят, что, дескать, белорусская сторона первой начала разрушать соглашение, поставляя удобрения на экспорт в обход БКК (это право «Беларуськалий» получил по Указу Президента Республики Беларусь от 22 декабря 2012 года № 566). При этом российские менеджеры будут избегать цифр, а они весьма красноречивы. За пять месяцев 2013 года белорусское предприятие продало вне БКК 45 тыс. тонн калийных удобрений (1,7 % от общего объема экспорта). За этот же период «Уралкалий» через свою компанию «Уралкалий-Трејдинг» поставил за рубеж 69 % своего экспорта. Собственно, эта двучленная политика российского партнера и вынудила белорусскую сторону принять ответные меры, разрешив «Беларуськалию» торговать вне рамок БКК.

Расхождение интересов партнеров – явление в бизнесе не редкое. В таких ситуациях принят цивилизованный «развод», когда инициатор разрыва заблаговременно уведомляет другую сторону о своих намерениях, после чего осуществляется раздел совместных активов. «Уралкалий» пошел иным путем. Топ-менеджмент БКК, состоявший из представителей российского предприятия, стал действовать исключительно в его интересах. Выручка за проданные удобрения – как российские, так и белорусские – переводилась на счета «Уралкалий-Трејдинг», корабли, зафрахтованные для белорусского калия, перенаправлялись под загрузку российской продукцией – это захват чужого контракта, совершались и другие действия. Если назвать вещи своими именами, шел банальный и наглый грабеж партнера. Не отреагировать на это белорусские власти не могли, и как только деяния представителей «Уралкалия» стали известны, последовал быстрый и жесткий ответ. 26 августа в Минске был задержан и помещен под стражу генеральный директор «Уралкалия» Владислав Баумгертнер. Спустя несколько дней ему предъявили обвинение в преступлении, предусмотренном частью 3 статьи 424 Уголовного кодекса Республики Беларусь (злоупотребление властью и служебными полномочиями). Уголовные дела были возбуждены и в отношении члена наблюдательного совета БКК по продаже калия Олега Петрова и других руководителей компании: первого заместителя гендиректора Константина Солодовникова, заместителя гендиректора по финансам Игоря Евстратова, начальника фрахтового отдела Дмитрия Самойлова. Все они официально объявлены в международный розыск – Беларусь направила запросы в Интерпол. В сентябре Следственный комитет Беларуси объявил о возбуждении уголовного дела и в отношении Сулеймана Керимова, которого тоже объявил в розыск. По предварительным оценкам, ущерб, нанесенный «Беларуськалию» действиями всех этих лиц, составил не менее 100 млн долларов.

На что рассчитывал российский олигарх, пускаясь в эту авантюру? Вне всякого сомнения – на поддержку высокопоставленных покровителей в российском правительстве. Как только стало известно о задержании Баумгертнера, российские СМИ их назва-

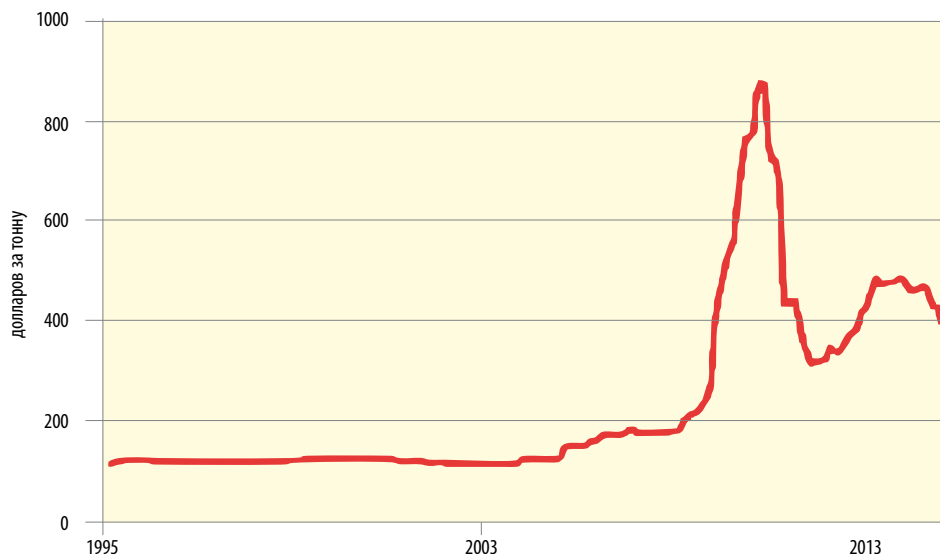
ли, спрогнозировав, от кого именно следует ждать грозных заявлений. И чиновники журналистов не подвели, поочередно отметившись в информационном пространстве. Вряд ли стоит вдаваться в причины, заставившие их это сделать. Конспирологических версий на этот счет полно. Вот, например, одна из них, высказанная российским экономистом Владиславом Жуковским: «Дальше всех пошел вице-премьер правительства Аркадий Дворкович, который не только назвал арест Баумгертнера неадекватным и неприемлемым, но и выступил с угрозой в адрес Лукашенко... Тем более поразительными выглядят эти слова из уст Дворковича, чья супруга Зумруд Рустамова оказалась удивительным образом удачно устроена в компаниях, принадлежащих в том числе и олигарху Сулейману Керимову... С 2006 года Зумруд трудится в качестве заместителя генерального директора в принадлежащем Керимову «Полиметалле», с июля 2008 года – в совете директоров «Международного аэропорта Шереметьево», а с сентября 2009 года – в золотодобывающей компании «Полус Золото». Более того, с июня 2011 года супруга Дворковича входит в совет директоров группы компаний «ПИК», которая за долги в разгар кризиса 2008–2009 годов перешла в руки все того же Сулеймана Керимова». К слову, официальный доход семьи Дворковича-Рустамовой в 2012 году составил 83,52 млн российских рублей, или около 3 млн долларов, причем львиную долю в семейную копилку внесла именно Зумруд.

Несколько по-иному увидели ситуацию видные российские ученые и специалисты, не связанные с олигархом.

Генеральный директор Института проблем глобализации России доктор экономических наук Михаил Делягин: «Насколько я могу судить, со стороны «Уралкалия» имела место попытка поглощения «Белкалия» при помощи установления контроля за его сбытом под видом сотрудничества. Это очень популярный в 1990-е и нулевые годы в России фокус. Но в Беларуси он не прошел просто потому, что там есть Хозяин и там мало коррупции...»

Алексей Бинецкий, адвокат, доктор политических наук: «На сегодня, с точки зрения оценочного понимания ситуации, в целом она очень похожа на рейдерский захват с использованием инсайдерской информации, перехватыванием внутри компании одним из крупных акционеров или собственников финансовых потоков на себя и использованием их в своем распоряжении».

На стороне Беларуси оказалось и общественное мнение России. Граждане дружественной страны, уставшие от произвола олигархов, горячо высказались в поддержку белорусских властей, что подтвердили многочисленные опросы. Керимов и его покровители почувствовали себя неудобно. Многие представители либерального крыла в российском правительстве напряженно ждали заявления Владимира Путина, но оно так и не последовало. Михаил Делягин по этому поводу остроумно заметил: «Путин по своей ведомственной привычке



◀ Динамика цен на хлористый калий
Источник: World Bank.

просто собрал информацию о том, что там, собственно говоря, происходило, и обнаружил, что российская сторона неправа».

Мог ли Керимов при удачном для него стечении обстоятельств осуществить рейдерский захват «Беларуськалий»? Теоретически – да. Лишив предприятие сбыта, его легко разорить, а затем купить по дешевке. Однако представить, что наша страна безропотно уступит свой самый ценный актив, просто невозможно. «Беларуськалий» – бюджетообразующее предприятие, его вклад в республиканский бюджет в разные годы составлял от 7 до 10 %. В период благоприятной конъюнктуры на мировом рынке он получал выручку до 3 млрд долларов в год, а это валюта, так необходимая стране для пополнения золотовалютных резервов. В сложный для Беларуси 2011 год предприятие смогло привлечь кредит в миллиард долларов, который помог стабилизировать курс национальной валюты. Но, самое главное, в отличие от нефтепереработки, «Беларуськалий» работает на местном сырье и поэтому не зависит от цен на него на мировых рынках и от прихоти поставщиков. Это наша природная рента, национальное богатство, которым не разбрасываются.

– Керимову для решения своих финансовых проблем требовался пакет «Беларуськалия» хотя бы 20–30 %, в этом случае он

превращался в монопольного игрока на мировом рынке, – считает Георгий Гриц. – Но он недооценил два фактора. Первый, что за компанией «Беларуськалий» стоят национальные интересы. И второй: возможная реакция потребителей удобрений. Китай заявил, что в случае покупки «Уралкалием» акций «Беларуськалия» он готов инициировать антимонопольное расследование в рамках специальной процедуры Всемирной торговой организации.

Благодаря предпринятым белорусскими властями однозначным и адекватным сложившейся ситуации мерам, авантюра Керимова потерпела крах. Как заметил по этому поводу Георгий Гриц, «мы заставили себя уважать».

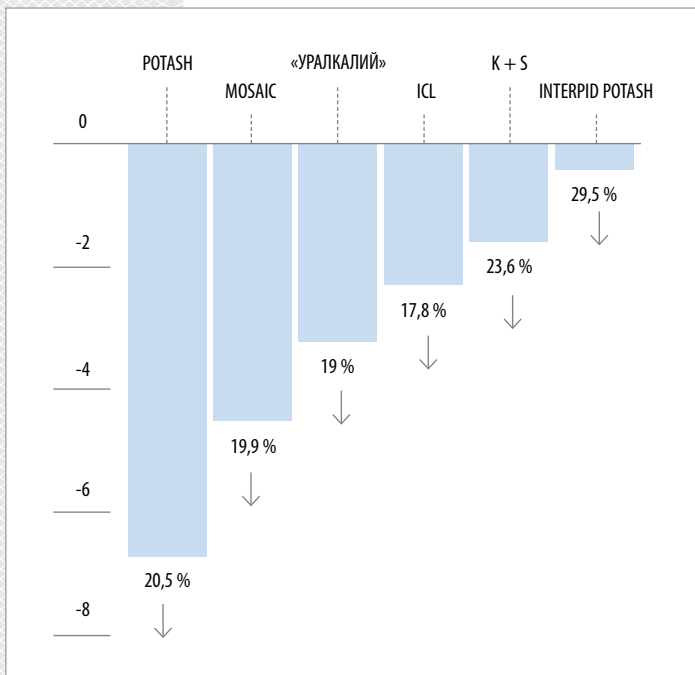
Потери и перспективы

Окончательные выводы о причинах разразившегося калийного конфликта и вине его участников еще предстоит. Идет следствие. Ясно, однако, что объявленные потери белорусской стороны в 100 млн долларов – это всего лишь верхушка айсберга. Мировой рынок калия после 30 июля практически замер. Приостановилось заключение контрактов на поставку удобрений: покупатели ждут еще большего снижения цен. Ведущие экспортеры понесли значительные убытки. По оценке Владислава Жуковского, «в связи с демаршем Керимова крупнейшие калийные компании мира потеряли в общей сложности до 25 млрд долларов капитализации и 3–4 млрд долларов продаж».

В самом сложном положении оказался «Беларуськалий»: предприятие разом утратило налаженную сбытовую сеть. Восстановить ее непросто. Дело в том, что белорусское предприятие в сбытовой стратегии традиционно опиралось на помощь российских партнеров. Сначала белорусскими удобрениями торговала Международная калийная компания (МКК), затем ее сменила БКК. Своими специалистами высокого класса, способными вести сложные переговоры с покупателями и заключать с ними выгодные контракты, «Беларуськалий» не обзавелся. По этой причине, к слову, ведущие посты в БКК занимал российский менеджмент, что и дало ему возможность полностью контролировать сбытовую стратегию компании.

Сегодня предприятие пытается восстановить утраченные позиции – ведет

▼ Потери производителей калия после 30 июля 2013 года
Источник: Bloomberg.



переговоры с покупателями о поставках. Существенную поддержку в этой ситуации оказало государство: указом Президента Республики Беларусь «Беларуськалий» до конца 2013 года освобожден от уплаты экспортной пошлины (она составляет существенную долю в себестоимости белорусских удобрений). Это даст возможность противостоять ценовому демпингу «Уралкалия». Сохранена и БКК – теперь она находится исключительно в белорусской собственности. Это, безусловно, своевременный и верный шаг. БКК – это бренд, хорошо известный покупателям во всем мире.

Дальнейшее развитие ситуации будет зависеть от поведения российской стороны. Если конфликт получит развитие, а «Уралкалий» не откажется от деструктивной политики обвала цен, стоимость тонны удобрений может снизиться до 250 долларов за тонну. В краткосрочной перспективе это несет значительные потери для бюджета Беларуси и снижение валютной выручки ее ведущего предприятия. Однако есть здесь и значительные плюсы. Даже при цене в 400 долларов за тонну становятся нерентабельными проекты по освоению залежей калийных солей в Канаде и ряде других стран – их неизбежно законсервируют. 250 долларов делают убыточным производство удобрений у ряда известных западных компаний. А вот «Беларуськалий» даже в этом случае останется предприятием высококорентабельным. Снижение его выручки можно достаточно быстро компенсировать наращиванием объемов добычи. Старобинское месторождение калийных солей далеко не единственное в Беларуси. Пригодные к промышленной разработке залежи располагаются также в Витебской, Гомельской и Могилевской областях. Производить к 2020 году до 20 млн тонн хлористого калия вместо сегодняшних 9–10 млн (максимальный уровень добычи в Солигорске) для Беларуси – задача вполне реальная.

Вторым направлением завоевания высших позиций в мире может стать переход от выпуска привычного хлористого калия к комплексным минеральным удобрениям, которые более востребованы рынком и стоят дороже. И шаг в этом направлении в Беларуси уже сделан. Разумеется, следует извлечь уроки из случившегося: разработать собственную сбытовую стратегию, подготовить своих или пригласить со стороны

высококвалифицированных специалистов по продажам. Нельзя постоянно рассчитывать на доброго дядю, потому что «дядя» в определенной ситуации может оказаться очень даже недобрым.

Еще одним положительным следствием возвращения калийного рынка к нормальной конкуренции станет уход с него финансовых спекулянтов, таких как Керимов. Сам он уже ушел. Вернее, его «ушли». Руководство России проявило здравомыслие и не позволило интересам олигарха поставить выше интеграционных усилий братских стран. Более того, как только стало известно о намерениях Керимова продать свой пакет акций «Уралкалия», ряд известных российских общественных деятелей и экономистов заговорили о возможном восстановлении отношений двух горнодобывающих предприятий.

Владислав Жуковский оптимистично заметил: «Россия и Беларусь кровно заинтересованы в том, чтобы продолжить процесс интеграции, чтобы воссоздать Белорусскую калийную компанию и продолжать получать сверхдоходы».

Его поддержал и Алексей Бинецкий: «В этой ситуации надо понимать, что бизнес – это бизнес, а власть – государство. Государство – это конструкция, которую ни один бизнес сломать не может. В конечном счете, я надеюсь, и у меня есть для этого основания, что все закончится миром».

Не исключил такого варианта развития Михаил Делягин: «Сотрудничество Беларуси и России, я думаю, продолжится, а поскольку самый мягкий способ сотрудничества – иметь общего трейдера, считаю, новый собственник опять начнет об этом разговаривать».

В конце сентября по «калийному вопросу» высказался и Александр Лукашенко: «У нас государственная организация, компания. Она себя солидно зарекомендовала. Мы торгуем и будем торговать, и россияне к нам приедут».

Белорусская сторона, разумеется, заинтересована в сотрудничестве. Но разговаривать на эту тему с российским партнером будет теперь с других позиций и при соблюдении ряда условий. К счастью, калий в отношениях двух стран лишь на короткое время стал едким. Разъесть дружбу братских народов и стремление их к интеграции он не смог.

Анатолий ДРОЗДОВ ■