

Ю. В. Жестин

## ОТНОШЕНИЯ СОБСТВЕННОСТИ В АРМАТУРОСТРОЕНИИ (продолжение, начало в №№ 5, 6 за 2004 год)

**От редакции.** В материале «Отношения собственности в арматуростроении» в таблице 1 (№5-2004, стр. 39) допущена неточность при указании основного сегмента рынка, на котором действует Благовещенский арматурный завод. Основным направлением деятельности данного предприятия является производство арматуры для нефтегазового комплекса.

### 6. ОАО «Контур»

История АО «Контур» в последние 10 лет связана с брендом «Сплав». Но не совсем точно было бы говорить, что «Контур» «принадлежит» Корпорации «Сплав». Скорее, он в нее *входит*, даже более того, он ее *образует*, являясь основной производственной площадкой корпорации. «Сплав» сформирован *вокруг* «Контура», он развивается, «отталкиваясь» от мощностей завода. Нынешняя структура «Контур» - «Сплав» являет собою пример успешной ассимиляции мощностей двух компаний.

Завод «Контур» — самое молодое среди крупных арматурных производств в России. Решение о строительстве в Новгороде завода по производству специальной арматуры было принято Советом Министров СССР 28 августа 1970 года. Правда, в число действующих предприятий он включен только с 1 октября 1978 года. Но и к этой «отчетной дате» строительно-монтажные работы не были завершены полностью. Поэтому без каких-либо преувеличений можно говорить, что Владимир Федоров, ставший в 1980 году (в 27 лет!) директором Новгородского арматурного завода, на данном предприятии — с самого начала его существования.

Принято считать, что «Контур» в определенном смысле «отпочковался» от ленинградского «Знамени труда». Из Ленинграда в Новгород были переброшены мощности, прежде всего, кадровые, открыт новгородский филиал Ленинградского ЦКБА. Номенклатура двух заводов существенно пересекалась. Видимо, в Москве полагали, что молодой завод с молодым директором сможет придать спе-

циальному (прежде всего, атомному) арматуростроению новую динамику. И тут — Чернобыль, потом экономические преобразования...

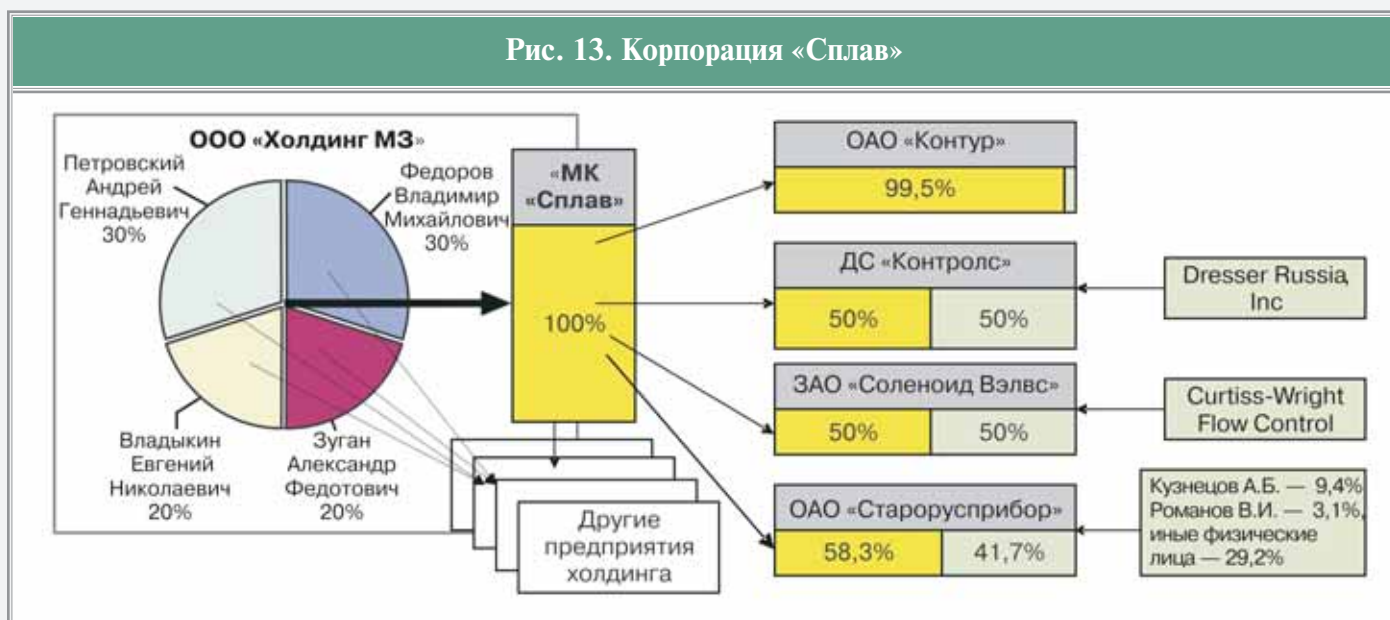
«Молодость» «Контура» сказалась и после перестройки. Ведь его основным фундаментом было тогда «всего» 10—15 лет. А 10-летнее оборудование для наших производств — это, считай, почти новое. Но, наверное, не менее сильное влияние на судьбу завода оказала молодость руководящих кадров. Владимиру Федорову, к счастью для «Контура», было в те годы слишком далеко до пенсии. Повезло заводу еще и в том, что его лидер в 80-е был знаком с нынешним губернатором Новгородской области. Тогда Михаил Прусак был первым секретарем Холмского райкома ВЛКСМ и директором совхоза «Трудовик».

Фирма «Сплав» была создана в 1987 г. Евгением Шульманом, занималась изготовлением инженерного оборудования. Думается, за первые годы своего бизнеса Евгений Изяславович набил немало «шишек», избавился от иллюзий первых лет перестройки и хорошо усвоил, каков бывает «рынок» в стране с 70-летним опытом государственной плановой экономики.

«Сплаву» нужна была производственная база с именем, вписанным в каталоги потребителей. «Контуру» полезно было коммерческое начало, нужен опытный в рынке партнер. «Сплав» и «Контур» неплохо подходили друг другу...

С 1993 года Федоров и Шульман взялись за создание той структуры, которая сегодня именуется «Машиностроительной корпорацией «Сплав»». В 1994 году контрольный пакет акций ОАО «Контур» был приобретен «Сплавом». Впрочем, приобретение акций — это только один из элементов сложного процесса ассимиляции двух компаний, продолжавшегося несколько лет. Конкретные механизмы нам неизвестны — да и не важны. Важно то, что силы и энергия руководства завода были направлены не на борьбу за акции, а на выживание структуры в сложнейшие для нее годы полного упадка продаж продукции основного производства. Ведь у «Контура» это — арматура для АЭС,

Рис. 13. Корпорация «Сплав»



а с 1993 по 2001 гг в России не было пущено ни одного нового блока.

В 2000 году Евгений Изыславович Шульман трагически погиб. Созданная им машиностроительная корпорация продолжала развиваться. Черные времена рынка атомного машиностроения заканчивались...

Ныне корпорация «Сплав» представляет собой, на первый взгляд, сложную, но на самом деле, логичную конструкцию. Базовым, «буферным» ее элементом является ООО «Холдинг машиностроительных заводов», учредителями которого выступают четыре физических лица (Рис. 13). Фактические отношения между ними, конечно, не отражены в официальных документах. Но очевидно, что отсутствие контрольного пакета (точнее, доли) здесь лишь номинально. Это — не «колхоз», сегодня признанный лидер корпорации — Владимир Федоров. 100%-ая дочка «Холдинга МЗ» — ОАО «Машиностроительная корпорация «Сплав», на балансе которой находятся акции и доли входящих в «Сплав» предприятий производственного профиля. Совладельцами других предприятий группы вместе с МК «Сплав» являются физические лица — учредители «Холдинга МЗ».

В структуре Корпорации, в частности:

ООО «Сплав-Атомсервис» (ремонт трубопроводной арматуры для АЭС);

ЗАО «Сплав-Модернизация» (производство общепромышленной арматуры);

ЗАО «СП Соленоид-Вэв» (производство электромагнитных клапанов по лицензии фирмы Target Rock для систем АЭС);

ООО «Сплав-Привод» (производство электроприводов для трубопроводной арматуры);

Страховая компания «Сплав-Полис»;

ПКТИ «Атомармпроект» (проектирование и технологическая подготовка производства арматуры);

ЗАО «Сплав-Спецтехнология» (проектирование и производство сильфонов и сильфонных узлов);

Кроме этого, «Сплав» владеет рядом непрофильных бизнесов, возникших во времена «бартерной экономики»: сеть аптек «Панацея-Н», цифровая типография. Корпорация — один из крупнейших участников рынка компьютерной техники Великого Новгорода. Недавно запущен «Сплав-Доломит»<sup>1</sup>.

Журнал «Профиль» (№ 29 (301) от 31.07.2000) оценил суммарный объем активов предприятий, контролируемых Владимиром Федоровым, в \$600 млн. Такая оценка представляется завышенной: это означало бы, что активы «Контур» составляют менее 1% капитала Федорова (см. Табл. 2<sup>2</sup>).

В 2002 г. Владимир Михайлович Федоров избран депутатом Новгородской областной Думы.

В разрезе отношений собственности конструкция «Сплав»-«Контур» — синергетический монолит. За пределы базового предприятия вынесено максимальное количество бизнес-функций и часть производственных. Как об участнике рынка атомной арматуры нужно говорить не о «Контуре», а о «Сплаве». Видимо, такая система отношений оптимальна для консервативного, опутанного лицензированием и нормативными требованиями рынка атомного оборудования, она позволяет «оградить» специфический атомный «маркетинг» от производства. Внутренние структурные преобразования при этом не требуют обновления системы внешних отношений: получения новых лицензий, перезаключения контрактов. Это позволяет поддерживать необходимую динамику внутреннего развития структуры Корпорации.

<sup>1</sup> См. «Арматуростроение» №4/2004, с. 53. (прим ред.)

<sup>2</sup> См. «Арматуростроение» №5/2004, с. 39. (прим ред.)

В рамках холдинговой структуры с выделенными функциями стратегического и финансового управления легче диверсифицировать деятельность холдинга, вкладывая ресурсы в новые направления. Для «Сплава» диверсификация является важнейшим фактором развития. Ведь у «Контур» большая, нежели у многих других производителей арматуры, часть продукции идет на атомный рынок. А этот рынок весьма нестабилен: есть новый блок — есть выручка, нет блока — нет выручки. К примеру, за весь 2003 г. выручка «Контур» составила 190 млн, а только за 1 квартал 2004 г. — 252 млн руб., потому что прошли серьезные заказы в Иран на Бушерскую АЭС и в Китай на Тяньваньскую АЭС. Если бы у «Сплава» не было других центров образования прибыли, такие «качели» весьма плачевно сказались бы на состоянии производства.

Вывод ясен. Система отношений собственности «Сплав»-«Контур» очень устойчива. Можно ожидать дальнейшей диверсификации бизнеса «Сплава» (но не «Контур», где не совсем корректно говорить о «бизнесе»). Продажа завода практически невероятна. Во-первых, слишком сильна синергия, то есть сам по себе «Контур» без «всего остального» на порядок дешевле, чем «со всем остальным». Т.о., бизнесом и (если уж об этом говорить) объектом продажи является «Сплав». Во-вторых, — и это, наверное, главное. Если, например, для «Алефа» алексинская «Тяжпромарматура» по большому счету всего лишь бизнес-актив, то для Владимира Федорова «Сплав» — его Дело жизни.

#### 7. ОАО «Волгограднефтемаш»

ОАО «Волгограднефтемаш» — дочернее предприятие ОАО «Газпром», которому принадлежит 51,5% акций общества. Еще примерно 20% консолидировано в нескольких относительно крупных пакетах, остальные акции распределены между более чем 5 тысячами владельцев. Попытки заинтересованных коммерческих структур сконцентрировать в одних руках блокирующий пакет пресекались своевременным выпуском новых эмиссий. Видимо, часть крупных пакетов косвенно контролируется основным собственником.

Лишь 30% продукции предприятия составляет стальная арматура. Его можно было бы и не упоминать как арматуростроительное, если бы эти 30% не составляли в денежном выражении более 200 млн руб. в год. Кроме того, ОАО «Волгограднефтемаш» достоин упоминания тем, что являет собой пример «полугосударственной дочки», каковых среди «собственно арматуростроительных» предприятий не сохранилось. Эволюция отношений собственности на таких предприятиях не укладывается в нашу модель (см. Часть 1).

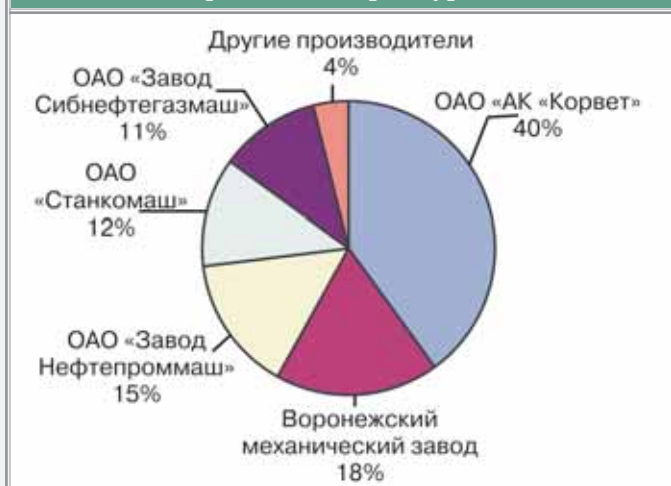
Честно говоря, оценивать эффективность стратегического управления «дочками» «Газпрома» в отрыве от эффективности управления самим «Газпромом», в частности, его системой снабжения, вряд ли имеет смысл. «Газпром» — «государство в государстве», живущее по собственным экономическим законам, близким к таковым в плановой экономике. Имея гарантированный сбыт на половину продукции, ОАО «Волгограднефтемаш» живет в специфических экономических условиях, и сравнивать его с другими, независимыми производителями (главным его конкурентом по арматуре является Алексинский завод) не слишком корректно.

#### 8. ОАО «Акционерная компания «Корвет»

«Корвет» — крупнейший производитель фонтанной арматуры. Фонтанную арматуру не принято относить к трубопроводной — считается, что это «оборудование устья скважин». Трудно спорить, что устье скважины — это «не совсем

## Отношения собственности

Рис. 14. Распределение российского рынка фонтанной арматуры



трубопровод. Тем не менее, мы решили включить «Корвет» в данный обзор по нескольким соображениям:

1. Часть номенклатуры завода составляет трубопроводная арматура, причем по объемам производства только задвижек «Корвет» превосходит многие другие предприятия, их выпускающие.

2. Говоря «нефтегазовая арматура», следует включать в рассмотрение арматуру фонтанную, поскольку рынок сбыта один: нефтегазодобывающие компании.

3. «Фонтанная арматура» — это сложное, коплексное устройство, в состав которого входят, однако, те самые конструкции, которые принято называть арматурой трубопроводной — те же задвижки, например.

4. ОАО «АК «Корвет» является устойчивым «директорским» предприятием, что ныне среди крупных производственных компаний в России — большая редкость.

5. Любопытно проследить параллели в развитии корпораций вокруг «Корвета» и «Контура».

Распределение рынка фонтанной арматуры, по данным АК «Корвет», приведено на рис. 14.

Распределение акций ОАО «АК «Корвет» показано на рис. 15. При этом постепенная консолидация «директорского» пакета продолжается по сей день (Рис.16). До 2001 года крупные пакеты акций принадлежали нескольким

Рис. 15. Уставный капитал ОАО «АК «Корвет»

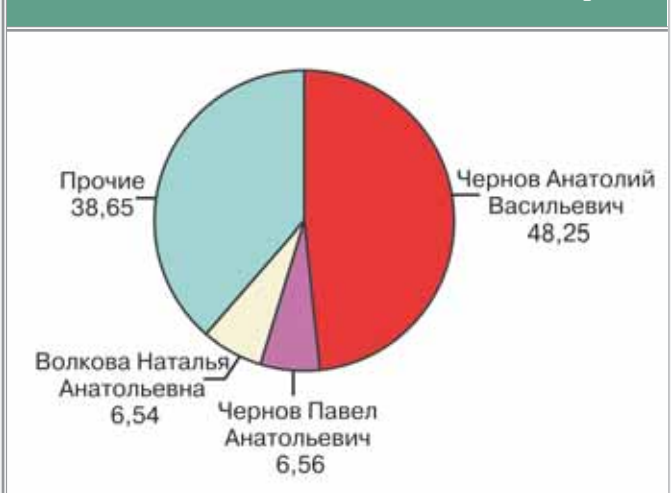
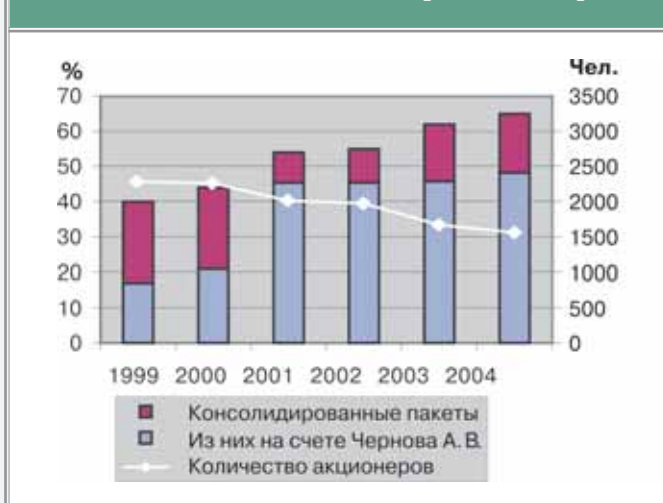


Рис. 16. Количество акционеров АК «Корвет»



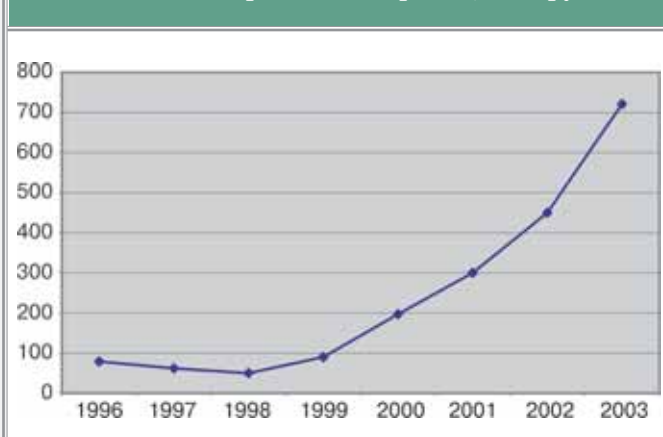
топ-менеджерам завода. В 2001 году, когда предприятие стало стремительно наращивать обороты и прибыль, генеральный директор Анатолий Чернов счел за лучшее сконцентрировать акции в своих руках. (см. Рис. 17).

Устойчивость корпоративной структуры АК «Корвет», как и «Сплава», обусловлена личным фактором. Причем схожесть жизненных путей Анатолия Чернова и Владимира Федорова не ограничивается фактом руководства крупным арматурным производством. Наверное, можно утверждать, что оба являют собою характерный типаж современного русского предпринимателя в сфере производства — совершенно отличный от заслуженно высмеянного в анекдотах типажа «нового русского».

Они почти ровесники. К власти на своих заводах оба пришли незадолго до начала экономических потрясений, причем в относительно молодом возрасте. Анатолий Чернов с конца 1979 года — заместитель директора по производству, и с 1983 года — директор завода «Корвет». Они «протащили» свои заводы сквозь горнило экономического кризиса, счастливо избежав корпоративных войн — и вряд ли это случайность. А с началом нового века, на фоне относительной стабильности и начавшегося экономического роста, им удалось реализовать потенциал своих производств, не разваленных и не разворованных.

Вокруг «Корвета» нет «буферной» конструкции, подобной «Сплаву». Видимо, здесь сыграли роль отличия

Рис. 17. Оборот АК «Корвет», млн руб.



рынка нефтегазового оборудования от рынка оборудования атомного: иной характер покупателей. Там — государство и структуры «при нем», здесь — крупнейшие частные компании. Но, думается, фактические различия систем корпоративного управления меньше, нежели формальные. Ведь вряд ли у Анатолия Васильевича остается время для решения оперативных вопросов управления заводом — эти функции наверняка передоверены заместителям. Чернов же, формально занимая должность Гендиректора, сегодня в большей степени является Президентом компании, занимаясь примерно тем же (с учетом специфики рынка), что и Федоров: стратегией, крупнейшими контрактами, политикой. Развитием бизнеса.

Заметим, что если на атомном рынке важнейшие документы, обеспечивающие сбыт, имеют внутренний, зачастую, даже конфиденциальный характер, то на нефтегазовом рынке они принципиально публичны. АК «Корвет», пройдя международный аудит, одним из первых в стране получил сертификат Регистра Ллойда<sup>3</sup>, подтверждающий соответствие международным стандартам качества. Это помогло предприятию принять участие и выиграть несколько важнейших тендеров. С 2002 г. «Корвет» поставляет арматуру «ТНК», с 2003 г. — «Shell».

При этом хозяйство Чернова, как и «Сплав», обрастает сопутствующими активами, в том числе и непрофильными АК «Корвет», инвестируя в их развитие значительные средства. Именно так на заводе появилось производство трубопроводной арматуры. С 2004 года на «Корвете» действует цех по изготовлению дверных, оконных рам и корпусной мебели. Расширение профильного производства происходит путем «прибирания к рукам» небольших местных предприятий, не сумевших выжить самостоятельно: в составе АК «Корвет» действует Шумихинский машиностроительный завод, с недавних пор — Каргапольский машиностроительный завод. Для освоения рынка ближнего зарубежья в январе 2002 г. АК «Корвет» учредил СП «Казнефтегазмаш» совместно с казахстанской «Центрально-Азиатской топливно-энергетической компанией». Ряд обстоятельств позволяет предположить, что «совместное» предприятие это лишь по форме, по существу же — часть бизнеса АК «Корвет». Наконец, Анатолий Чернов контролирует примерно 15% акций «Икара»<sup>4</sup>.

Особо следует отметить, что Анатолий Чернов, как и Владимир Федоров, вынужден заниматься политикой. Вынуждают к этому особенности современной российской государственности, когда власть, особенно местная, имеет гипертрофированно большие возможности влиять на деятельность частных предприятий на вверенной ей территории. И чем крупнее бизнес, особенно связанный с производством, тем значительнее политические риски. Необходимость контролировать их вынуждает крупных российских производственных бизнес-лидеров принимать на себя дополнительные функции: «идти во власть».

Анатолий Чернов возглавляет местное отделение РСПП со дня его основания, у него отличные отношения с Аркадием Вольским. Он депутат Законодательного собрания области, а с недавних пор к тому же член Президиума регионального Политсовета партии «Единая Россия». Правда, в отличие от своего новгородского коллеги, «исторически» дружного с местной властью, Анатолий Чернов находится, скорее, в оппозиции к курганским областным властям. Видимо, немаловажным

<sup>3</sup> Lloyd's Register Quality Assurance — признанный мировой лидер в индустрии сертификации

<sup>4</sup> СМ. «Арматуростроение» №6/2004, стр.19 (прим. ред)

для развития АК «Корвет» будет результат выборов губернатора Курганской области.<sup>5</sup>

Анатолий Чернов — кандидат экономических наук. Он более 10 лет является Председателем совета директоров «Курганпромстройбанка».

Казалось бы, АК «Корвет» — типичное «директорское» предприятие. Однако, сущность его совсем иная, нежели у многих предприятий этого типа в недалекие 90-е годы, существовавших, покуда до них «не добирались» профессиональные скупщики. Отношения собственности на АК «Корвет» трансформированы «третьим переделом», в данном случае прошедшем безконфликтно, инициированным волей и энергией лидера. Так что принципиальной разницы в происшедшем на ОАО «АК «Корвет» и на ОАО «Контур» на самом-то деле нет.

В то же время, расширение, диверсификация бизнеса, с одной стороны, и необходимость отвлекать все больше внимания на стратегические, политические проблемы, могут вынудить Анатолия Чернова, в конце концов, пойти на преобразования организационно-правовой структуры, которые сделают ее и по форме подобной «Сплаву». А именно, напрашивается создание управляющей компании, на балансе которой учитывались бы различные активы формирующегося холдинга. Такой шаг значительно повысил бы свободу маневра в сфере корпоративных финансов. Причем управление самим «Корветом» Анатолий Чернов в скором времени, наверное, сможет передать своему сыну.

Вероятность «добровольной» продажи завода близка к нулю по причинам, изложенным в разделе о «Сплаве». Главным же риском деструктивных преобразований на АК «Корвет» следует считать политический.

(продолжение следует)

\*\*\*

Возможно, не все *предположения*, сделанные в настоящем материале, соответствуют действительности. Автор заявляет, что подобные ошибки случайны и связаны исключительно с недостатком информации для анализа: у него не было цели нарочно ввести кого-либо в заблуждение. Автор также приносит свои извинения за невольные искажения лицам, более компетентным в рассмотренных вопросах, в случае, если сделанные *предположения* вызвали у них негативную реакцию. Настоящий материал не имеет юридической силы и не предназначен для использования в качестве аргумента в переговорах и иных деловых отношениях. Любые ссылки на настоящий материал возможны только с разрешения автора или редакции журнала «Арматуростроение». Разъяснения по поводу источников информации, кроме указанных ниже, не предоставляются.

При подготовке обзора использовалась информация из сети Интернет:

- с сервера раскрытия информации «Интерфакс» <http://disclosure.interfax.ru>;
- с сайта «Законодательство и инвестиции» [www.lin.ru](http://www.lin.ru);
- с личного сайта Владимира Михайловича Федорова <http://fedorov.novline.ru>
- с сайтов упомянутых в обзоре компаний;
- из материалов агентств «Регнум», Агентства региональных новостей «Regions.ru»;
- с новостных лент «Урал.полит.ру» и ряда других;
- из архивов региональной прессы Москвы, Екатеринбурга, Челябинска, Кургана.

<sup>5</sup> Материал готовился еще до выборов, первый тур которых состоялся 28 ноября 2004 года, а второй — 19 декабря 2004 г. (прим. ред.)