"а" и "б" сидели на трубе

особенности и перспективы развития трубных холдингов России

Крупнейшие трубные компании современной России обязаны делать все, чтобы раздвигать рамки влияния в своем сегменте рынка. Есть два пути: либо развивать металлургический передел, либо идти навстречу потребителю, т.е. к оказанию большего комплекса сервисных услуг. Другими словами, одной из стратегических задач ведущих отечественных трубных компаний сегодня является повышение их доли в мировой торговле.

Продолжение. Начало в № 6/2005

Общей проблемой отечественных предприятий трубной промышленности является *низкая* (по сравнению с крупнейшими мировыми компаниями) *производительность труда*. Так, если средний выпуск на одного работника у мирового лидера трубной компании *Tenaris* составляет 207 тонн, у компании *Valuarec* - около 140 тонн, то на предприятиях российской *«Трубной металлургической компании» («ТМК»)* - около 40 тонн. При этом по общему объему выпуска труб «ТМК» является второй крупнейшей компанией в мире. Другой негативный фактор – жесткая конкуренция со стороны трубных заводов Украины. Последние, пользуясь налоговыми льготами, предоставленными украинским правительством, и низкими ввозными пошлинами на трубы, довели экспорт труб в Россию до 70-80% от объема собственного производства и увеличили выпуск этой продукции на 50%. Цена украинских труб значительно ниже аналогичных российских. Пока найдено компромиссное решение: экспорт труб с Украины ограничен 715 тыс. тонн в год плюс дополнительные 120 тыс. тонн

Бутыркин А.Я.
канд. экон. наук, докторант Всероссийского заочного финансово-экономического института (ВЗФЭИ)

труб большого диаметра, которые в России производятся в незначительных объемах и ненадлежащего качества.

Все три упомянутые крупные корпоративные структуры, действующие на трубном рынке России, придерживаются схожей стратегии *расширения своего присутствия за счет горизонтальной интеграции*. Увеличение доли рынка обеспечивается через поглощение (покупку) заводов-конкурентов. Главное преимущество такого подхода состоит в том, что объединение по горизонтальной схеме увеличивает рентабельность, крайне необходимую отрасли в условиях дефицита инвестиций.

Для повышения эффективности в состав «ТМК» и «Объединенной металлургической компании» («ОМК») включены поставщики специфического сырья, контроль над которыми крайне необходим с точки зрения обеспечения непрерывности производственного процесса. Прежде всего, это вторичные переработчики металла и производители прокатной заготовки для труб.

В состав «ТМК» входят «Кузнецкие ферросплавы», «Вторчермет» и некоторые другие предприятия, в состав «ОМК» - подмосковный «Вторметинвест», «Чусовский метзавод», «Щелковский метзавод», «Губахинский коксохимический комбинат». Строго говоря, трубные холдинги нельзя назвать «чистыми» горизонтально интегрированными объединениями - налицо и элементы вертикальной интеграции, однако значимость последней существенно ниже.

Дополнительный фактор вертикальной интеграции – *создание производственных альянсов с производителями трубной заготовки (штрипса)*. В 2001 г. «ОМК» подписала договор о стратегическом партнерстве с «Северсталью», в соответствии с которым передельный металл для производства труб предприятия «ОМК» должны

управляющие компании не вмешиваются в текущую деятельность предприятий, доверяя заводскому менеджменту управление производственным процессом

закупать преимущественно на «Северстали». Аналогичное по смыслу соглашение подписано между «ТМК» и «Магнитогорским металлургическим комбинатом».

пока рынок труб характеризуется очень высокой конкуренцией и яростной борьбой за крупные заказы

Еще одна характерная черта интегрированных корпоративных структур трубной промышленности – *централизация сбыта компаний, входящих в холдинг*. Роль единого продавца в «ОМК» играет сама управляющая компания, в «ТМК» - торговый дом. Основные покупатели продукции – крупные российские нефтегазовые компании, «Газпром», «Транснефть». В группах принят принцип централизованного управления и планового развития под контролем «центра». Стратегия развития каждого завода, его финансовая и инвестиционная политика, организация снабжения и сбыта – все эти направления определяются руководством холдинга в соответствии с единым планом развития всей корпорации. Вместе с тем, управляющие компании не вмешиваются в текущую деятельность предприятий, доверяя заводскому менеджменту управление производственным процессом.

На наш взгляд, объединение трубных заводов дает предприятиям как минимум два серьезных стратегических преимущества.

Во-первых, контролируя крупные сегменты рынка (каждый холдинг – десятки процентов) трубные холдинги способны в рамках собственных корпоративных структур убрать конкуренцию и согласованно увеличить рентабельность производства в целом, заключив тайный картельный сговор, что, возможно, является наилучшим решением перед лицом натиска украинских производителей. Пока что, впрочем, рынок труб характеризуется очень высокой конкуренцией и яростной борьбой за крупные заказы.

Во-вторых, группы имеют потенциально более высокую будущую капитализацию. Статус члена крупного холдинга позволяет входящим в него предприятиям привлекать более дешевые

банковские кредиты, а на уровне группы в целом возможно перераспределение финансовых потоков между заводами.

По всей видимости, потенциал дальнейшего интеграционного расширения крупнейших трубных холдингов практически исчерпан. В самом деле, скупать многочисленные российские заводы по выпуску машиностроительных труб и труб общего назначения (малого и особо малого диаметров) не имеет смысла. Сразу же возникнут проблемы с заменой устаревшего оборудования и конфликты с миноритарными акционерами. Стоит отметить, что и потребители продукции таких заводов совсем не похожи на клиентов «большой семерки». Холдингам пришлось бы не только инвестировать в новое оборудование, но и создавать новые маркетинговые службы, ориентированные на работу с многочисленными мелкими клиентами.

Более перспективна, по нашему мнению, экстенсивная маркетинговая политика в странах СНГ, которые являются потенциальными потребителями российской трубной продукции. Речь, прежде всего, идет о Казахстане, Азербайджане, Туркмении и Белоруссии. Возможно, потребуется более значительное, чем сейчас представительство в странах Ближнего Востока и Центральной Азии.

Экспортный потенциал российской трубной промышленности далеко не исчерпан, здесь есть неплохие перспективы дальнейшего развития отрасли. Стоит рассмотреть и вопрос о приобретении активов в странах Восточной Европы, некоторых странах СНГ, в первую очередь, на Украине.

«ТМК», к примеру, расширяет свой бизнес в Румынии: несколько лет назад корпорация приобрела трубный завод ArtRom, а в начале 2004 г. – металлургический комбинат Combinatul Siderurgic Resita. Производить штрипс в Румынии, промышленность которой изначально строилась на кооперационных связях с СССР,

потенциал дальнейшего интеграционного расширения крупнейших трубных холдингов практически исчерпан

выгодно по соотношению цена/качество. На базе азербайджанского трубного и сталелитейного «Азербору» «ТМК» создало совместное предприятие с британской финансовой группой Targol Investments.

Приобретая активы за рубежом, можно решить две задачи:

1) увеличить присутствие на перспективных рынках сбыта;

2) сократить транспортные издержки на поставках товара потребителю.

Но даже и при благоприятном развитии ситуации максимально возможный объем экспорта, по оценкам специалистов, не более 20% общего объема выпускаемой продукции. Для сравнения: остальные сегменты черной металлургии экспортируют сегодня в среднем 60% производимой продукции. Вне стран СНГ экспортные перспективы российских производителей труб значительно более призрачные. За все годы не удалось заключить ни одного крупного зарубежного контракта. На рынке стран Юго-Восточной Азии господствующее положение занимают японские компании, в Европе – Vallourec&Mannesmann, на рынках стран Южной и Северной Америки доминирует Tenaris.

Кроме того, долгосрочная перспектива российских трубных интегрированных структур не ясна. По всей вероятности, российский рынок труб будет очень узким. По меньшей мере 40% мощностей российских трубных заводов не загружены. Через несколько лет вопрос с украинским импортом (с тем или иным преимуществом для России) будет решен. Поэтому к объемам рынка надо добавить еще мощности украинских трубных предприятий, загрузка которых еще ниже. Можно предположить, что на рынке останутся только те операторы, которые смогут обеспечить себя трубной заготовкой по приемлемым ценам.

Окончание следует

рп