



**■ Юрий БОРИСОВ**  
кандидат исторических наук

***Медные войны в современной России всегда притягивали внимание общественности, власти, деловых кругов. Как и почему происходила консолидация медной промышленности нашей страны? Что ждет в будущем эту важную во всех отношениях отрасль? Ответы на эти вопросы вы найдете в статье нашего обозревателя.***

# ПОСЛЕДНИЙ МЕДНЫЙ ПЕРЕДЕЛ

## Медная геополитика

Доля России в мировом производстве меди составляет 6%. Около 70% всей российской рафинированной меди идет на экспорт. Этот сегмент мирового рынка был захвачен в 90-е годы прошлого столетия путем отчаянного демпинга, во многом вынужденного, потому как на внутреннем рынке спрос на медь сократился в 6 раз. Уникальный шанс был использован полностью, и второй такой возможности выйти на мировые рынки у России, скорее всего, больше не будет. Мировой рынок потеснился, цена на медь упала. Рафинированная медь как биржевой продукт подвергается постоянным колебаниям цены, что делает российские предприятия зависимыми от мировой конъюнктуры. Удерживают захваченные позиции отечественные металлурги только высоким качеством и чистотой металла. Пока.

Крупнейшие мировые производители черновой меди сосредоточены в районах залегания медных руд. Основные производители рафинированной меди находятся рядом с портовыми городами, за исключением России, Германии и Польши. Но в Европе расстояния от завода до порта настолько мало, что его можно не брать в расчет. В России же путь от завода до порта — от 600 до 4 тысяч километров. Поэтому в России перед производителями меди остро стоит вопрос тарифов естественных монополий, которые в последние годы, одновременно с понижением биржевой цены на металл, только повышаются, что снижает конкурентоспособность отечественных промышленников. В аналогичной ситуации находятся и

японские производители, но морской подвоз медного концентрата из Чили им обходится дешевле, чем железной дорогой из Башкирии в Свердловскую область.

Наша медная промышленность могла успешно демпинговать все 90-е годы потому, что имела существенный конкурентный ресурс: низкие тарифы на электроэнергию и железнодорожные перевозки. При уравнивании тарифов на энергию и транспорт с мировым уровнем может случиться так, что себестоимость российской рафинированной меди может стать выше биржевой цены, несмотря на дешевую рабочую силу.

Вторая большая проблема российских промышленников — сырьевой голод. Только «Норильский никель» не будет его испытывать до 2050г. Рудная же база Урала за 300 лет эксплуатации выбрана на 70 — 90%. Правительство СССР в 60-80-е годы вместо того, чтобы вкладывать деньги в собственные месторождения, активно развивало горную промышленность Монголии.

В настоящее время контроль над монгольским «Эрдэнетом» Россией утерян: ее доля в СП составляет 49%. Основные потоки медного концентрата Монголия переориентировала на Китай, который активно развивает собственное медное производство.

Разработка богатейшего (20 млн. тонн) Удоканского месторождения (Читинская обл., зона БАМ) под вопросом, потому как на него, кроме Уральской горно-металлургической компании (УГМК) претендует казахская монополия «Казахмыс», контролируемая корейской корпорацией Samsung. «Казахмыс» сырьевого голода не испытывает. Напротив, имеет избыточные рудные запасы в

самом Казахстане и договор с Президентом Башкирии на разработку медных месторождений в этой российской республике. Весьма вероятно, что у Samsung большие планы по поглощению уральских медных предприятий, и прямой путь к этому — организацию «сырьевого голода».

Третья проблема — сера. Так распорядился Творец, когда создавал Землю, что на просторах Евразии все загажено серой, даже нефть и газ. В медной руде ее доля может достигать 30%. В Западном полушарии, где руды в два раза беднее по меди, сера отсутствует, поэтому отсутству-

практически равновесным, и этим структура медного рынка существенно отличалась от структуры рынков других цветных металлов.

В начале 90-х в отрасли произошел «бархатный» мировой кризис. С одной стороны, из-за замедления темпов роста экономик ведущих стран стали падать и темпы прироста ежегодного потребления меди. С другой — начался активный процесс замещения меди альтернативными материалами. Например, в США сантехнические трубы обычно изготавливают из меди. Однако сейчас становятся популярными трубы из

канская компания Phelps Dodge.

Отечественная промышленность пока только наращивает объемы производства рафинированной меди, хотя ее экспорт за прошлый год сократился на 19,5%.

## Медная монополизация

Последние 10 лет биржевая цена на медь постоянно снижалась и в августе 2002г. достигла «дна» — \$1479 за тонну. Это послужило мощным стимулом для консолидации мировых производителей. Укрупнение производителей принесло свои плоды: в начале нынешнего года биржевые цены повысились.

Следуя последним тенденциям рынка, все крупнейшие производители меди с конца 90-х годов проводили активные процессы укрупнения и консолидации. О своих планах по слиянию в течение последних трех лет объявили практически все крупные участники рынка. Ряд таких слияний и поглощений произошел на рубеже тысячелетия, на рынке сформировался устойчивый пул производителей, контролирующих около 80% мирового производства меди.

Мировым лидером отрасли являются предприятия, подконтрольные чилийскому государственному концерну Codelco. Его суммарный выпуск с учетом совместных проектов на 2000г. превысил 1,5 миллиона тонн.

Ближайшим конкурентом Codelco является американская компания Phelps Dodge, которая благодаря покупке своего основного конкурента — компании Cyprus Amax в 1998г. — практически догнала чилийского производителя. Первоначально Phelps

**Разработка богатейшего (20 млн. тонн) Удоканского месторождения (Читинская обл., зона БАМ) под вопросом, потому как на него, кроме Уральской горно-металлургической компании (УГМК) претендует казахская монополия «Казахмыс», контролируемая корейской корпорацией Samsung. Весьма вероятно, что у Samsung большие планы по поглощению уральских медных предприятий, и прямой путь к этому — организацию «сырьевого голода».**

ет и основная головная боль промышленника: куда девать серный ангидрид в огромных количествах.

Пока с серой борются путем улавливания ее в серную кислоту. Этот отход производства черновой меди настолько избыточен на просторах СНГ, что российские предприятия еле удерживают рынок от конкурентов. Сами посудите: только Среднеуральский медеплавильный завод за февраль 2003г. произвел 15 тыс. тонн черновой меди и 73 тыс. тонн серной кислоты. В Казахстане дошло до того, что кислоту возят по железной дороге из Джезказгана в Павлодар и нейтрализуют там, просто сливая в старые известняковые катакомбы. Уничтожают, потому что невозможно продать: рынок «забит» серной кислотой на годы вперед.

Борьба с серой серьезно повышает себестоимость российской меди.

Четвертая беда — технологическое отставание российских предприятий от ведущих мировых производителей. Только физическая изношенность оборудования на некоторых предприятиях достигает 60%. Не говоря уже о моральном старении производственной базы, возраст которой 65 — 90 лет.

Пятая проблема — падение мировых цен. До начала 90-х годов соотношение между производимой медью и ее потреблением было

композиционного металлопласта, более удобные в монтаже и не менее долговечные, они постепенно вытесняют традиционные. На рынке производителей стекловолокна вытесняет медный кабель. В итоге производство меди стало расти быстрее, чем потребление. Соответственно стали падать цены. А тут еще после развала Советского Союза на мировой рынок обрушился никем не запланированный поток в десятки тысяч тонн металла по демпинговым ценам. Мировой рынок на это отреагировал банкротством мелких производителей и формированием крупных медных холдингов.

По прогнозам World Bureau of Metal Statistics, в ближайшие годы

**После развала Советского Союза на мировой рынок обрушился никем не запланированный поток в десятки тысяч тонн металла по демпинговым ценам. Мировой рынок на это отреагировал банкротством мелких производителей и формированием крупных медных холдингов.**

производство будет превышать потребление. Крупнейшие производители меди уже сокращают выпуск. В частности, в 2002 г. на 170 тыс. тонн меньше произвели австралийская компания BHP Billiton, на 100 тыс. — чилийский государственный концерн Codelco, и на 200 тыс. — амери-

Dodge планировала поглощение еще и Asarco. Ориентировочная стоимость сделки — \$2,75 млрд. Эта операция в случае успеха давала возможность Phelps Dodge обогнать по объему выпуска Codelco и стать крупнейшим мировым производителем меди с годовым выпуском в

1,7 млн. тонн меди в год. Однако консолидированную покупку осуществить не удалось. В самый последний момент в процесс переговоров вмешалась мексиканская горнодобывающая компания Grupo Mexico и, предложив акционерам Asarco более выгодные условия, сумела обойти Phelps Dodge. В результате Phelps Dodge присоединила к своим активам только акции Cyprus Amax за \$1,8 млрд.

После этих сделок как Phelps Dodge, так и Grupo Mexico значительно усилили свои позиции на мировом рынке, заняв соответственно второе и третье места среди крупнейших производителей меди.

В 1999 г. о своих планах по слиянию объявляли японские и корейские производители: Nippon Mining

и горно-металлургической компанией «Норильский никель», консолидировавшей все северные предприятия отрасли.

### Наследники ГУЛАГа

Медно-никелевые руды на Таймыре были открыты еще в XVIII в., но реальная геологическая разведка их началась только в 20-е годы XX века. В 1935 г. СНК СССР принял постановление о строительстве Норильского никелевого комбината и передал строительство в ведение НКВД СССР. Рабы ГУЛАГа построили крупнейший в стране горно-металлургический комплекс, который в настоящее время обеспечивает России доминирующее положение на мировом рынке платиноидов.

му претворили бы в жизнь и на Урале, но там шел обратный процесс атомизации медного производства, связанного с одним географическим рудным регионом. К 1992 г. Урал был полностью деструктурирован как единая производственная схема, а «Норильский никель» в середине 1993 г. стал РАО.

В 1994 г. было проведено акционирование «Норникеля». Владельцами акций стали более 250 тысяч человек: члены трудового коллектива и участники ваучерной приватизации. В 1995 г. на залоговом аукционе за 175 миллионов долларов США номинальным держателем государственного контрольного пакета акций стал ОНЭКСИМ-банк. Через полгода, доплатив государству 688 миллионов, ОНЭКСИМ приобрел контрольное участие в «Норникеле».

В 1997 г. РАО «Норильский никель» приобретает за 400 миллионов долларов Пяткинское газоконденсатное месторождение, которое обеспечивает дешевыми энергоресурсами Таймырский филиал РАО.

В 2000 г. в результате реструктуризации произошел перевод центра капитализации с РАО «Норильский никель» на ОАО «Норильская горная компания», которая была переименована в ОАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель». По итогам реструктуризации 96,6% акций РАО были обменены на акции ОАО «ГМК «Норильский никель». На 15% акций РАО были выпущены АДР 1-го уровня, которые были перерегистрированы на ОАО «ГМК «Норильский никель».

Следующий шаг реструктуризации — ликвидация перекрестного владения акциями ГМК «Норникель» и уменьшение уставного капитала путем погашения 38761525 акций, на что 29 марта 2002 г. вне-

**О своих планах по слиянию в течение последних трех лет объявили практически все крупные участники рынка. Ряд таких слияний и поглощений произошел на рубеже тысячелетия, на рынке сформировался устойчивый пул производителей, контролирующих около 80% мирового производства меди.**

& Metals Co., Mitsui Mining & Smelting Co., Dowa Mining Co. и LG Group. Совокупный объем выпуска этих компаний превышает 1 млн. тонн меди, что давало шанс азиатским производителям занять 3-е место в мире по объемам производства. Но это слияние до сих пор не совершилось из-за противоречий среди акционеров. Поэтому LG в начале тысячелетия сепаратно объединила активы с японской Nikko.

Samsung в азиатском пуле не участвовал. Он ограничился тем, что установил свой контроль над казахским монополистом — корпорацией «Казахмыс». Под ее прикрытием Samsung активно пытается внедриться в проблемный российский рынок медного сырья.

Все эти мировые тенденции активно стимулируют консолидацию медной промышленности России в ответ на вызов мирового рынка. Так, за последние пять лет, после ряда добровольных слияний и враждебных поглощений, на медном рынке страны сформировалось устойчивое равновесие, поддерживаемое двумя крупнейшими игроками — УГМК, объединившей в семи регионах Федерации предприятия по добыче, выпуску и переработки

На Кольском полуострове комбинат «Печенганикель» является финским трофеем, перешедшим вместе с территорией к СССР в результате «Зимней войны» 1939-40-х годов.

В ноябре 1989 г. Совмин СССР принял постановление «О создании Государственного концерна цветных металлов «Норильский никель». В комбинат были включены: Норильский комбинат, комбинат «Североникель», Оленегорский механический завод, Красноярский завод по обработке цветных металлов, Кольский горно-металлургический комплекс. Объединение происходило по принципу единства схемы переработки сульфидных медно-нике-

левых руд. Такая концентрация производства по сырьевому признаку на двух географических рудных регионах объясняется только высокой лоббистской активностью директорского корпуса Норильска. Иначе подобную государственную програм-

очередное собрание акционеров дало «добро». В результате участие ОАО «ГМК «Норникель» в РАО «Норильский никель» увеличилось до 98,3%.

Контрольное участие в холдинге принадлежит ФПГ «Интеррос»,

**В 2000 г. в результате реструктуризации произошел перевод центра капитализации с РАО «Норильский никель» на ОАО «Норильская горная компания», которая была переименована в ОАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель».**

крупными собственниками являются «Чейз Манхеттен бэнк», «Морган

1,5 раза производительностью, которые смогут перерабатывать бед-

кель» уже диверсифицированным вертикально интегрированным холдингом с полным циклом переработки меди.

Участвовать в разработке Удоканского месторождения империя Потанина отказалась: своего сырья достаточно. Не привлекает «Норникель» и поглощение Кыштымского медэлектrolитного завода — последнего независимого производителя рафинированной меди в России.

**Поглощение Туимского завода обработки цветных металлов и петербургского «Красного выборжца» позволяет назвать «Норильский никель» уже диверсифицированным вертикально интегрированным холдингом с полным циклом переработки меди.**

Стенли» и «Голден Сакс (США)». Количество акционеров-граждан России сократилось с 250 до 80 тысяч человек.

В отличие от остальных центров медной промышленности России «Норильский никель» находится в очень выгодном положении. Все его металлургические предприятия располагаются рядом с рудной базой, что минимизирует затраты на транспорт. Разведанных запасов сырья без введения новых мощностей хватит до 2050г. Производственная база «Норникеля» изначально была современнее и морально, и технически, нежели у остальных игроков отечественного медного рынка.

Кроме того, для ГК «Норильский никель» медь является «отходом производства» и составляет четвертую по приоритету позицию в производстве металлов. Главными же являются драгоценные металлы и никель.

С покупкой в прошлом году американской компании Stillwater Mining Ltd., ГК «Норникель» стал мировым монополистом в производстве палладия, оккупировав самый крупный рынок его потребления — автопром США.

В настоящее время «Норникель» осваивает более 90% мирового производства платиноидов, в том числе платины — 24%, 20% мирового производства никеля (96% российского производства), 20% мирового производства родия, 6% мирового производства кобальта (95% российского), 3% мирового производства меди (50% российского). Кроме того, с вхождением в холдинг ЗАО «Полюс» производство золота в ближайшее время должно достигнуть 93 тонн в год.

В планах компании с 2005 г. закрыть экологически грязные и устаревшие заводы по производству меди и никеля, одновременно построив современные предприятия, экологически чистые, с современными технологиями и большей в

ные металлом вкрапленные и медянистые руды.

В последнее время менеджмент «Норникеля» озаботился переводом структуры холдинга с горизонтально интегрированного в вертикально интегрированный с продукцией более высокого передела. Компания активно ведет экспансию на российском рынке переработки меди. Поглощение Туимского завода обработки цветных металлов и петербургского «Красного выборжца» позволяет назвать «Норильский ни-

## Конкретный Екатеринбург

В Свердловской области очень быстро криминал подминает под себя промышленный потенциал области. В конце 80-х — начале 90-х заводы обрастают кооперативами, чрез которые красные директора пропускают доходные экспортные схемы. Эти кооперативы быстро оседлал криминалитет: «синие»,

### Наследники крепостного права

На Урале медь плавляли еще 4 тысячи лет назад в сырцовых печах, которую топили кизяком. Только сырьем служила не руда, а драгоценный ныне малахит. Толчком к промышленному освоению рудной базы Урала стала в XVIII в. война со Швецией, длившаяся 21 год, во время которой в России переплавили на пушки все церковные колокола. Строили уральскую металлургию одновременно государство в лице Берг-коллегии и купцы Демидовы, обладавшие, как сейчас бы сказали, мощнейшим административным ресурсом. До 1861г. уральские заводы представляли собой феодальные мануфактуры, основанные на подневольном труде приписных крестьян, находящихся у промышленников-купцов в рабстве. После реформ Александра II Освободителя, уральские заводы встают на путь капиталистического развития, и в этот регион потоком идут инвестиции, как отечественные, так и иностранные. Надо отметить своеобразную структуру инвестиций в дореволюционной России. Русский капитал снимал сливки, и меньше чем за 12% годовых ни во что не вкладывался. Иностранцы довольствовались меньшей прибылью. Нобиль, к примеру, за 4% годовых все Баку отстроил. Зингер, являясь практически монополистом в производстве швейных машин, имел всего 7% годовых прибыли. На Урале в горной и металлургической промышленности капитал очень рано стал коллективным, и основной формой собственности было товарищество, как российское, так и с иностранным участием.

Кыштымский, завод, построенный Демидовыми в 1757г. и выпускавший всемирно известную марку стали «два соболя», по инициативе главного акционера — Лесли Уркварта, в 1908 г. стал первым российским производством по электролизу рафинированной меди. Главное, что привлекало англичанина, — это высокое содержание золота и серебра в уральских медных рудах, а электролиз меди позволял побочно выделять сплав Дорэ, аффинаж которого дает чистое золото и серебро. В тонне уральской черновой меди содержится 32,5 г. золота и 1,75 кг серебра! В 1907г. наследниками купца Расторгуева в г. Карабаше основывается Товарищество по переработке пиритовых руд в черновую медь. В 1910г. Карабашский завод стал основным поставщиком Кыштымского завода. На севере Урала черную медь плавят уже лет триста, а вот электролиз меди появился только при Сталине. В 1934г. в Верхней Пышме был пущен комбинат «Уралэлектромедь» (УЭМ), который до появления Норильского комбината был флагманом отрасли. До 1992г. Кыштымский медэлектrolитный завод (КМЭЗ) был филиалом УЭМ на правах цеха. До Перестройки уральский медный промышленный регион по экономическим связям был единым целым. В 1990г. все изменилось коренным образом. На Урале не нашлось достаточно мощной фигуры, чтобы объединить всю отрасль в РАО. Заводской менеджмент был заражен местечковым эгоизмом и иллюзиями процветания в одиночку. Началась атомизация медной промышленности региона.



ИТАР-ТАСС

Андрей Козицын

спортсмены, беспредельщики... По сравнению с остальными территориями страны конкуренция среди бандитов была беспрецедентная.

Только приватизация, которая хоть и проходила «как всегда», дала возможность, пусть не сразу, с большими трудностями, после бесконечных как относительно мирных пере-

настоящее время криминал выше бензоколонки не пасется.

До 1995г. основные пакеты акций уральских медных предприятий принадлежат банкам. После ситуация кардинально меняется. Окрепший менеджмент начинает прибирать заводы, выкупая акции у банков и трудовых коллективов. Банки с удовольствием избавляются от «мертвых» активов, которые нахватали от жадности во время приватизации и теперь не знали, что с ними делать. Ликвидность этих активов тогда была близка к нулю.

К тому же к середине 90-х на многих предприятиях произошла смена директората. К власти пришли лидеры новой формации. В 1995г. на УЭМ гендиректором избирают Андрея Козицына.

### Бросок Вольхина на Север

Это было время тяжелой борьбы за комбинат. На контроль за УЭМ претендовал Александр Вольхин, гендиректор КМЭЗ, который сумел в 1992г. отойти от УЭМ и не только сделать завод самостоятельным юриди-

ческая технологическая цепочка медной промышленности сама будет работать на него.

С другой стороны к УЭМу с целью поглощения подбирался гендиректор Гайского ГОКа (Оренбургская обл., 2-е место в России по запасам меди) Искандер Махмудов. Но если Вольхин хотел подмять под себя отрасль контролем над конечным продуктом, то коронным номером Махмудова был контроль над сырьем. Методика захвата проста: отсечение завода-жертвы от сырья с одновременной скупкой его кредиторки.

Битву за контроль над медной промышленностью Урала Вольхин начал с борьбы за информацию. Ему почти удалось перекупить у «Менатеп» 56% акций екатеринбургского научно-проектного института «Унипромедь», который находился в доверительном управлении у УЭМ. (У «Менатеп» тогда было 27% акций УЭМ). Институт работал со всеми предприятиями медной промышленности Урала и обладал уникальной базой данных о них. Если бы Вольхину удалось поглотить институт, то он бы знал о своих конкурентах все. На фоне обострения конкурентной борьбы такой информационный ресурс становился незаменимым. Кроме того, институт был рентабельным предприятием: зарабатывал 2 – 3 миллиарда рублей в год, а горные предприятия расплачивались с институтом рудой. В условиях сырьевого голода это валюта. Естественно, это очень не понравилось Козицыну, который уже считал институт своей вотчиной.

**До 1995г. основные пакеты акций уральских медных предприятий принадлежат банкам. После ситуация кардинально меняется. Банки с удовольствием избавляются от «мертвых» активов, которые нахватали от жадности во время приватизации и теперь не знали, что с ними делать. Ликвидность этих активов тогда была близка к нулю.**

делов собственности, так и откровенных вооруженных захватов предприятий, перехватов контроля над управлением и финансовыми потоками, череды банкротств, сделать металлургические предприятия «зоной, свободной от криминала». Парадокс, но это так. От бандитов, которых развели красные директора, отбился только хозяин.

Эдуарду Росселю по большому счету повезло. То, что ему приходилось постоянно изворачиваться не только между различными интересами своих партайгеноссе из «Преображения Урала», которые привели его к власти, но и между интересами трех мощных промышленных групп области, выковало из него неординарного политика, который может позволить себе быть независимым и держать область под своим контролем. Результат: в области в

ческом лицом, но и перебить у УЭМ сужающийся рынок медной фольги. Вместо нее УЭМ стал выпускать радиаторную ленту. Также КМЭЗ, прекратив поставки шлама на аффинажное производство УЭМ, сам стал выплавлять золото и серебро.

У Вольхина была мощная административная поддержка как в Челябинске, так и в Москве, где вице-премьером по экономике стал выходец из Челябинска Виктор Христенко. Козицын тогда не мог похвастаться московскими связями, да и с окружением губернатора не все складывалось гладко.

Вольхин агрессивно работал на опережение, имея целью объединение обоих центров производства рафинированной меди на Урале – единственного экспортного ресурса отрасли. Мысль простая: за долю дохода с конечной продукции ос-



ИТАР-ТАСС

Владимир Потанин

Россель, который находился в «контрах» с федеральным центром

государству в лице «Росконтракта», который активно сотрудничал с

ванной меди. Соответственно выросли и валютные доходы УГМК.

**Если Вольхин хотел подмять под себя отрасль контролем над конечным продуктом, то коронным номером Махмудова был контроль над сырьем. Методика захвата проста: отсечение заводов-жертвы от сырья с одновременной скупкой его кредиторки.**

и конкретно с челябинцем Христенко, приложил все усилия, чтобы институт остался в руках области.

Отбиваясь от «акул», Козицын сам активно пытается поглотить производителей черновой меди в области. Первый шаг — взятие в доверительное управление 87% акций Кировоградского медеперерабатывающего комбината, принадлежащих «Менатепу». Следующей «жертвой» был намечен медеплавильный завод «Святогор».

Объединенными усилиями Махмудов и Козицын не только отбились от Вольхина, но в 1996г. пролоббировали закон Свердловской области о запрете вывоза за ее пределы без уплаты пошлины золота и серебра в неразделенном виде. Фактически это был запрет на вывоз черновой меди. КМЭЗ оказался отрезанным от своих поставщиков со Среднего Урала. Это событие совпало с окончательной остановкой производства черновой меди в Карабаше. К тому же федеральное правительство разрешило экспорт черновой меди. У Вольхина начались большие трудности с производством рафинированной меди. Валютные доходы сокращались.

Война Пышмы с Кыштымом за черновую медь Урала неожиданно привела к союзу Махмудова и Козицына, который закрепился в 1999г. учреждением ОАО «Уральская горно-металлургическая компания» (УГМК), ядром которой стал альянс УЭМ и Гайского ГОКа. Президентом УГМК стал Махмудов, гендиректором — Козицын. Вместе они начали проводить агрессивную политику поглощения металлургии Урала. Козицын примирил Махмудова с областной властью, Махмудов — бывший внешторговец — ввел Козицына в московский истеблишмент.

Администрация ОАО «Святогор» в 1997г., в качестве обороны от УЭМ, передает 70% акций в управление

КМЭЗ. И заход Вольхина на «Святогор» был уже подготовлен и предрешен, но дефолт превратил «Росконтракт» из влиятельной в стране организации в дым. В итоге контроль над «Святогором» не без скандала перехватил УЭМ.

УЭМ перенаправил потоки черновой меди с этих заводов на себя и увеличил производство рафиниро-

Как уже упоминалось, рудная база Урала за 300 лет практически выработана, «Эрденет» к середине 90-х окончательно переориентировал поставки медного концентрата в Китай. Гайский ГОК довел глубину шахт до километра. И все равно сырья на всех не хватало. *Вопрос стоял так: кто перехватит сырье, тот и медный король Урала.* История показала, что Махмудов был более прозорлив, чем Вольхин.

Вольхин отступился от свердловских заводов и сосредоточился на восстановлении медеплавильного производства в Карабаше: ему нужна была дешевая черная медь.

ООО «УГМК-холдинг» — управляющая компания, консолидирующая 10 предприятий черной, цветной и перерабатывающей промышленности. Создано в июле 2002г. на базе ОАО «Уральская горно-металлургическая компания».

Всего в сферу влияния УГМК входит 22 предприятия в семи регионах России и завод «Литаскабелис» в Паневежисе (Литва).

В 1998 г. объединение ОАО «Уралэлектромедь» и Гайского ГОКа привело к созданию в октябре 1999г. ОАО «Уральская горно-металлургическая компания». Холдинг контролирует:

- ОАО «Уралэлектромедь» (Свердловская обл.),
- АО «Богословское рудоуправление» (Свердловская обл.),
- АО «Верх-Нейвинский завод сплавов цветных металлов» (Свердловская обл.),
- ОАО «Кировский завод по обработке цветных металлов» (Кировская обл.),
- ЗАО СП «Катур-инвест» (Свердловская обл.),
- ОАО «Ревдинский кирпичный завод» (Свердловская обл.),
- ОАО «Сафьяновская медь» (Свердловская обл.),
- ОАО «Гайский ГОК» (Оренбургская обл.),
- ЗАО «Урупский ГОК» (Карачаево-Черкесская Республика),
- ОАО «Качканарский ГОК» (Свердловская обл.),
- ОАО «Среднеуральский медеплавильный завод» (Свердловская обл.),
- ОАО «Святогор» (г. Красноуральск, Свердловская обл.),
- ООО «Медногорский медно-серный комбинат» (Свердловская обл.),
- Производство полиметаллов «Уралэлектромедь» (г. Кировоград, Свердловская обл.),
- ОАО «Металлургический завод им.

- А.К. Серова (Свердловская обл.),
- ЗАО «Сибкабель» (Томская обл.)
- ОАО «Летаскабелис» (Республика Литва),
- ОАО «Шадринский автоагрегатный завод» (Курганская обл.),
- ЗАО «Оренбургский радиатор» (Оренбургская обл.),
- ЗАО «Уралэлектромедь-Вторцветмет» (Свердловская обл.),
- ОАО «Карабашский медеплавильный комбинат» (Челябинская обл.)
- Научно-исследовательский и проектный институт обогащения и механической обработки полезных ископаемых «Уралмеханобр» (Свердловская обл.)

В настоящее время холдинг проводит консолидацию активов 10 предприятий и реструктуризацию структуры холдинга. В Кировограде прекращается плавка меди, и завод полностью переходит на выпуск цинка и свинца. Выпуск меди из руды планируется сконцентрировать на Среднеуральском заводе. В Карабаше планируется централизованная плавка меди из металлолома.

В начале года УГМК взяла под свой контроль руду Челябинской области.

УГМК подала заявку на разработку Удоканского месторождения меди (запас 20 млн. тонн) в зоне БАМ.

Холдинг производит 40% отечественной рафинированной меди, 20% металлопродукции на основе медных сплавов, 50% медной катанки, занимает более 50% европейского рынка медных порошков. Также производит сталь и железо-ванадиевый концентрат, селен, теллур, свинец, окись цинка, золото и серебро в слитках, серную кислоту и медный купорос. Из продукции высоких переделов: медный кабель, радиаторы и отопители.

На предприятиях холдинга работает 65 тыс. человек

Генеральный директор —

Андрей Козицын



ИТАР-ТАСС

Александр Вольхин

УГМК Вольхина не преследовала: до 2001г. основные силы холдин-

стороны ЕС. Выход нашелся быстро: УГМК купила кабельный завод в литовском Паневежисе. На «литовский» кабель ЕС еще ни разу антидемпинговые процедуры не назначала.

Присоединение к «медному холдингу» Шадринского автоагрегатного завода, стало вершиной вертикальной интеграции группы. Радиаторная лента с Кыштыма пошла на другие заводы. То же произошло с поглощением УГМК «Оренбургских радиаторов».

С 1999 г. УГМК добивается статуса холдинга, но встречает сильное сопротивление МАП. Только в июле 2002 г., после того как из МАП ушла в бизнес замминистра Фонарева — отчаянный противник холдингов вообще, — УГМК разрешили консолидировать активы 10 предприятий. Всего в сферу влияния УГМК в настоящее время входит 22 предприя-

Но сильный областной менеджмент, особенно в металлургии, был более монолитен, чем в Екатеринбургe, и сумел защитить себя от внешних поглощений с помощью губернатора Петра Сумина, который превратил область в заповедник красных директоров. На их страже стояли областной прокурор и послушные губернатору суды. В Москве лоббировали их интересы Христенко и Крашенинников. Сумин, в отличие от Росселя, предпочитал с центром не конфликтовать, а дружить.

Общероссийский процесс консолидации активов во второй половине 90-х прошел мимо челябинских предприятий. Они до сих пор контролируются менеджментом, который сам владеет не более 5-7% акций.

Отсутствие конкурентной борьбы, угрозы перехвата собственности и враждебного поглощения не стимулировали директорский корпус к скупке акций трудового коллектива. Вместо этого трудовой коллектив заставляли сдать акции менеджменту в траст. Громких скандалов с приватизацией не было все 90-е годы, они всплыли только тогда, когда депутат Государственной Думы Владимир Головлев, бывший «областной Чубайс», в 2002г., заигравшись в большую политику с Березовским, был лишен депутатской неприкосновенности. Его нашли убитым после того, как он пригрозил, что вместе с ним «сядут областной прокурор и половина администрации».

К новому тысячелетию область пришла в том состоянии, в котором остальная Россия пребывала после чековой приватизации.

После неудавшейся экспансии на север Урала Вольхин вынужден уступить «Эрденету» 10% акций КМЭЗ за поставки медного концентрата и

**Наплыв в Европу высококачественной продукции с «Сибкабеля» вызвал на рубеже тысячелетия ряд антидемпинговых расследований со стороны ЕС. Выход нашелся быстро: УГМК купила кабельный завод в литовском Паневежисе. На «литовский» кабель ЕС еще ни разу антидемпинговые процедуры не назначала.**

га были брошены на поглощение медной промышленности Свердловской области и выстраивание вертикальной интеграции переделов металла.

С присоединением в 1999г. самого современного медного рудника области ОАО «Сафьяновская медь» (добыча началась в 1994г., мощность — 950 тыс. тонн руды в год), УГМК установила контроль над рудной базой области.

В 2000г. в сферу влияния УГМК вошли Кировский завод обработки цветных металлов, Богословское рудоуправление, Среднеуральский медеплавильный завод, взят под контроль Качканрский ГОК и отбит у лидера «Мая» Антона Бакова Серовский металлургический завод.

В 2001г. УГМК поглотила Урупский ГОК в Карачаево-Черкесии.

Сильным приобретением УГМК стал томский завод «Сибкабель», на который УЭМ поставляет медную катанку. Наплыв в Европу высококачественного кабеля с этого завода вызвал на рубеже тысячелетия ряд антидемпинговых расследований со

стороны ЕС. Выход нашелся быстро: УГМК купила кабельный завод в литовском Паневежисе. На «литовский» кабель ЕС еще ни разу антидемпинговые процедуры не назначала.

### Заповедник красных директоров

Челябинская область в начале 90-х была очень привлекательна

для инвесторов. Бандитского беспредела в ней не было. Местные мафиози предпочитали контролю над промышленностью контрабанду и наркотрафик.

28% кипрскому офшору «Ist Point holding Ltd.», принадлежащему югославам. Югославы дают деньги на поставку концентрата с «Эрденета» и реализуют медь на внешних рын-

**Президентом УГМК стал Махмудов, гендиректором — Козицын. Вместе они начали проводить агрессивную политику поглощения металлургии Урала. Козицын примирил Махмудова с областной властью, Махмудов — бывший внешторговец — ввел Козицына в московский истеблишмент.**

ках. Кроме того, Вольхин лоббирует «Программу развития цветной металлургии области до 2010г.». В рамках этой программы возобновляется медеплавильное производство в Карабаше. Под гарантии области он

тал. Плавил медь на его печах ЗАО «Карабашмедь», которому это никто не запрещал.

За обещанные очистные сооружения губернатором Суминым пиарится возведенная Вольхиным кис-

**Общероссийский процесс консолидации активов во второй половине 90-х прошел мимо челябинских предприятий. Они до сих пор контролируются менеджментом, который сам владеет не более 5-7% акций.**

набирает кредитов на десятки миллионов долларов. Областные льготы по налогообложению сыплются как из рога изобилия. Но и этого мало, Вольхин закладывает контрольный пакет акций КМЭЗ, который принадлежит трудовому коллективу.

Миф о возрождении Карабаша стал основной пиар-политикой губернатора на повторных выборах в 1999г. Вспомогательной — миф о «страшном Махмудове», который придет с севера и всех поработит, если не выберут Сумина. Рука и деньги КМЭЗа на этих выборах прочитываются очень легко.

Основной меделитейного производства в Карабаше были три шахтные печи, построенные сто лет назад. К тому же Карабашский медеплавильный комбинат был единственным в СССР медным предприятием, где не было производства серной кислоты. Сернистый ангидрид столетие просто выбрасывался в атмосферу. В середине 80-х годов «зеленые» активно взялись за Карабаш, который заслуженно приобрел всемирную славу «самого грязного места планеты». В 1990г. Правительство СССР запретило Карабашскому медеплавильному комбинату (КМК) плавку меди из руды. Но медь в Карабаше окончательно перестали плавить в 1996г.

Через два года «по просьбе губернатора» Вольхин создает ЗАО «Карабашмедь», в которое передается вся производственная база ОАО КМК за 14% уставного капитала ЗАО (\$5 млн.). 10% получает екатеринбургская фирма BND, близкая к «Уралмашу». 76% — КМЭЗ, который свою долю в уставном капитале оплатил копией векселя. Изюминка этого проекта была в том, что формально правительственный запрет ОАО КМК на производство меди из руды не нарушался. КМК не рабо-

лородная станция фирмы Linde, которая позволяет извлекать из руды большее количество меди и действительно уменьшает объем выбросов в атмосферу. В планах Вольхина, конечно же, были очистные сооружения и производство серной кислоты, но он попал в цейтнот, как временной, так и финансовый, и их строительство переносится из года в год на более поздние сроки.

Понимая, что конкурентную борьбу Козицыну он проиграл, Вольхин отчаянно пытается выстроить южноуральский медный холдинг из КМЭЗ, «Карабашмеди», челябинских рудников и башкирских ГОКов, чтобы создать вертикально интегрированную структуру, которая могла бы ни от кого не зависеть. Задача была уже скромной: не по-

**Понимая, что конкурентную борьбу Козицыну он проиграл, Вольхин отчаянно пытается выстроить южноуральский медный холдинг из КМЭЗ, «Карабашмеди», челябинских рудников и башкирских ГОКов, чтобы создать вертикально интегрированную структуру, которая могла бы ни от кого не зависеть. Задача была уже скромной: не поглотить соседей, а защитить хотя бы свои 12% рафинированной меди.**

глотить соседей, а защитить хотя бы свои 12% рафинированной меди.

Сумин активно поддерживает все начинания Вольхина и переговоры с башкирским Президентом берет на себя.

Но на строительство холдинга у Вольхина катастрофически не хватает денег. Он ведь уже вложил и в обновление электролиза, и в комплекс фольги, в аффинажное и ювелирное производство, кислородную станцию... Закладывать под кредиты больше нечего. Но и упрекнуть его акционерам не в чем: для защиты бизнеса он сделал все, что смог, и если бы правление Ельцина продли-

ЗАО «Кыштымский меде-электролитный завод» (КМЭЗ), учрежден в 1992 г. отделением от комбината «Уралэлектромедь», в который вошел на правах цеха. 52% уставного капитала — собственность трудового коллектива, находящаяся в управлении генерального директора. 10% принадлежит Российско-монгольскому СП «Эрденет», 10% — «BND», 28% — кипрской офшорной компании «Ist Point holding Ltd.». Производит 10-12% российской рафинированной меди, медные порошки, фольгу, золото, серебро и платину в слитках, ювелирные украшения и электрооборудование. Является материнской компанией по отношению к ЗАО «Карабашмедь» (основано в 1998г. на производственной базе КМК, производит черновую медь). Сырьевая база — рудные месторождения Челябинской области и Башкирии. Импортирует медный концентрат из Казахстана и Монголии. Генеральный директор Александр Вольхин

лось еще на один срок, то ему бы все удалось.

## Империя наносит ответный удар

Охранительная политика Сумина — не пускать в область «чужаков» — дала Вольхину выигрыш во времени, средства, льготы, но она



Искандер Махмудов

несом в семи субъектах федерации и за четыре года накопила уникальный опыт М&А.

Удар был нанесен там, где его никто не ждал. В мае 2001г. УЭМ объявляет, что его структуры консо-

Надо отдать должное юристам УГМК: они принесли на заседание банковские платежки, из которых следовало, что долги бюджету за КМК УЭМ проплатил. И пени тоже. *Казалось бы, предмета арбитражно-*

новников губернского уровня нашлась управа, и они уже не так слепо выполняли волю губернатора, а с оглядкой на закон. В Свердловской области чиновники это поняли сразу, еще со времени противостояния Росселя и Латышева. Но в Челябинске понадеялись на сложившиеся хорошие отношения с Латышевым у Сумина и его связи в Москве.

Тут надо отметить, что после года судебной войны УГМК с КМЭЗ за Карабаш многие отечественные промышленники осознали, что произошло, и они стали банкротить собственные, вполне успешные, заводы. Мотив — избавиться от негативных моментов истории. Перевести собственность с сомнительных структур на себя, чтобы можно было заявить: что было в прошлом, не знаю, я только сейчас завод купил. Юридически он чист.

Но поначалу в Челябинске, после того, как Сумин публично заявил,

**«По просьбе губернатора» Вольхин создает ЗАО «Карабашмедь», в которое передается вся производственная база ОАО КМК за 14% уставного капитала ЗАО (\$5 млн.). 10% получает екатеринбургская фирма BND, близкая к «Уралмашу». 76% — КМЭЗ, который свою долю в уставном капитале оплатил копией векселя.**

лидировали 56% акций ОАО КМК, скупив их на открытом рынке. КМК владеет 14% в ЗАО «Карабашмедь», и УГМК претендует на место в совете директоров. Козицын предложил Вольхину репрофилировать Карабаш на плавку черновой меди из цветного лома, поставки которого он гарантировал, а освободившуюся руду направить на предприятия Свердловской области, мощности которых недозагружены. Тем более что при таком варианте восстановления Карабаша очистные сооружения можно построить всего за полгода с затратами не более \$3,5 млн. Предложение очень логичное и верное, если не брать во внимание, что при плавке лома Вольхин лишился сопутствующих руде драгметаллов. И Вольхин наотрез отказался.

В Челябинске поначалу в демарш УГМК не поверили. Зачем покупать «пустышку», да еще за \$200 тысяч? Но на всякий случай решили объявить КМК банкротом по неплатежам в бюджет. Иск подала территориальная организация ФСФО. *Нарочный с повесткой прибыл в Карабаш 1 июня 2001г., в пятницу, вечером. По-*

*го рассмотрения больше нет, но судья Попова, посоветовавшись около часа, ввела на КМК наблюдение. Арбитражным управляющим был назначен некто Окороков, человек из администрации Сумина.*

Началась затяжная судебная война, которая длится до сего дня.

Вольхин сделал всего одну ошибку, но она, скорее всего, будет

**Вольхин сделал всего одну ошибку, но она, скорее всего, будет стоить ему бизнеса. Дело в том, что владельцы КМК, прежде чем продать свои акции УЭМ, предложили купить их Вольхину, но тот от покупки отказался.**

стоять ему бизнеса. Дело в том, что владельцы КМК, прежде чем продать свои акции УЭМ, предложили купить их Вольхину, но тот от покупки отказался. Грозы ничто не предвещало, а лишних денег не было. К тому же, в отличие от Козицына, сильным стратегическим партнером Вольхин не обзавелся.

Козицын же вовсе не «пустышку» покупал, когда вкладывался в КМК. Он покупал финансовую историю предприятия и, главное, историю

что «мародеры из УГМК не пройдут», чиновники областного уровня стеной пошли защищать бизнес Вольхина. Отрезвление же наступило быстро. Латышев, больше лояльный Путину, чем Сумину, заявил словами Президента, что «в спор хозяйствующих субъектов чиновники вмешиваться не должны». И даже демонстрации рабочих Кыштыма и Карабаша, которые Вольхин организовывал у здания постпредства в Екатеринбурге, не поколебали это решение.

А после того, как руководителя Челябинского территориального отделения ФСФО уволили за нарушения закона при подаче иска о несостоятельности КМК, в челябинском охранительном монолите возникла брешь. Судебные приставы стали выполнять решения окружного арбитражного суда. И только прокурор области Брагин остался «верным Русланом» и инициирует ликвидацию КМК. Руководству УЭМ пришлось перерегистрировать комбинат в Свердловской области, чего с самого начала делать оно не собиралось.

**Отсутствие конкурентной борьбы, угрозы перехвата собственности и враждебного поглощения не стимулировали директорский корпус к скупке акций трудового коллектива. Вместо этого трудовой коллектив заставляли сдать акции менеджменту в траст.**

*вестка гласила, что судебное слушание состоится в Челябинске в 10 часов утра 4 июня, в понедельник.*

4 июня в здании Челябинского арбитражного суда неожиданно для судей стояло 12 телевизионных камер, четыре — из Москвы. Заседание, естественно, было объявлено закрытым.

*создания ЗАО «Карабашмедь», которая была далеко не безупречна с точки зрения закона. Это было его ноу-хау. Теперь он мог провести поглощение предприятий Карабаша и Кыштыма, не выходя из правового поля ни на шаг. Тем более что с момента создания федеральных округов на беспредел федеральных чи-*

С 4 июня 2001г. прошло более 100 (!) арбитражных процессов, из которых только один был оставлен без рассмотрения. Остальные УГМК выиграла. Характерной чертой этой судебной войны стало то, что практически все дела в Челябинском областном арбитраже УГМК были проиграны и выиграны уже в кассационной инстанции — Уральском окружном арбитражном суде. Сторона Вольхина еще *ни разу* не обжа-

уже через месяц директор по развитию УГМК Алексей Борщенко заявил, что «делать это не имеет смысла, КМЭЗ должен банкам около \$80 млн., а это превышает половину оборота завода, контрольный пакет акций ЗАО заложен, прибыль за последний год снизилась в 60 раз, признаки надвигающегося банкротства КМЭЗ не за горами и без участия УГМК». Тем более что за это время УГМК удалось взять

Сумин и Вольхин, понадеявшись на поддержку Москвы против «олигархов», не просчитали того, что к 2002г. враждебных Кремлю «олигархов» в стране не осталось, а федеральное правительство стало поощрять создание крупных промышленных холдингов.

Влияние на Президента вице-преьера Христенко сильно снизилось с того момента, как он в 2000г. убедил Путина придать Магнитогорскому чемпионату по дзюдо статус Кубка Президента, а Петр Сумин и Виктор Рашников — гендиректор Магнитки — нагло использовали приезд Президента на спортивное соревнование в «олигархических битвах» за металлургический комбинат. Кубок президента по дзюдо переехал в Петербург. Сам Христенко лишился места в совете директоров ММК от государства.

Сумин, активно защищая Вольхина всей мощью областного административного ресурса, стал «притчей во языце» и ходячей иллюстрацией критики СМИ вмешательства губернаторов в экономику, практически сдался и не препятствовал УГМК поглощать в ущерб Вольхину медные рудники области.

Вольхин после неудачной попытки активизировать в свою защиту членов Федерального собрания от Челябинской области готовит себе красивый выход из бизнеса, объявив о намерении баллотироваться в Государственную Думу, вытесняя из Кыштымского избирательного округа верного ему Михаила Гришанко-

**Сумин, активно защищая Вольхина всей мощью областного административного ресурса, стал «притчей во языце» и ходячей иллюстрацией критики СМИ вмешательства губернаторов в экономику, практически сдался и не препятствовал УГМК поглощать в ущерб Вольхину медные рудники области.**

ловала эти решения в Высшем арбитражном суде России.

УГМК удалось добиться решения о возврате КМК незаконно отчужденной территории, вернуть по суду имущество, которое с нарушением закона вошло в уставной капитал «Карабашмеди», признать не подлежащими удовлетворению иск прокурора о ликвидации КМК и решения «параллельных» собраний акционеров КМК, инициированных Вольхиным. Казалось бы, война выиграна...

Но Вольхин идет на акт отчаяния: объявляет ЗАО «Карабашмедь» банкротом, что сохраняет его контроль над медеплавильным комплексом Карабаша, но больно ударяет по позиции губернатора, который за месяц до этого ездил жаловаться на УГМК в Москву Путину и заявлял, что «Карабашмедь» — это «успешное и динамично развивающееся предприятие». Но Вольхину уже не до имиджа «верного» губернатора. Он спасает бизнес всеми возможными способами. Банкротство может его спасти, потому как 70% кредиторской задолженности «Карабашмеди» владеет КМЭЗ. Если это у него получится, он спасает бизнес.

Своим ответным ходом УГМК инициирует процесс признания этого банкротства преднамеренным и имеет шанс его выиграть.

В марте нынешнего года УГМК подтвердила, что ведет переговоры о покупке 28% акций ЗАО КМЭЗ у кипрского офшора «Ist Point holding Ltd.» за \$20 млн., но

под контроль рудную базу Челябинской области, откуда Вольхин получал дешевую руду.

Акции КМЭЗ выкупил Вольхин, но уже за \$25 млн. с рассрочкой платежа на два года.

### Итоги последней медной войны

УГМК практически добилась успеха в поглощении медной промышленности Южного Урала, не выходя за рамки закона. Против административного ресурса челябинцев была выставлена мощная команда юристов. Время работало на УГМК, и Козицын не торопился.

Отчаянная пиар-война, которую развязал Вольхин, не дала ему ниче-

**Характерной чертой судебной войны стало то, что практически все дела в Челябинском областном арбитраже УГМК были проиграны и выиграны уже в кассационной инстанции — Уральском окружном арбитражном суде. Сторона Вольхина еще ни разу не обжаловала эти решения в Высшем арбитражном суде России.**

го, кроме лишних трат миллионов долларов. Наблюдатели отмечают, что УГМК в пиар-войне затратила раз в десять меньше средств, но с большим успехом. Пиарщики Вольхина избрали целевой группой население Карабаша и Кыштыма, и в этом была их стратегическая ошибка, так как все остальное население страны их псевдокоммунистическая риторика при ясных капиталистических целях только раздражала. Даже в Челябинске.

ва. Если Вольхин в Думу пройдет, то в начале будущего года он, скорее всего, сам, на «почетных» условиях, сдаст КМЭЗ.

На этом объединение медной промышленности Урала закончится и производство рафинированной меди в стране поровну поделит «Норникель» и УГМК.

