

## СТЕКЛОЗАВОД «ЕЛИЗОВО»: ОПЫТ KPMG ПО НАХОЖДЕНИЮ НОВОГО ИНВЕСТОРА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЕЛОРУССИИ

KPMG

“  
2003 ( )”, 26 – 27

### История и описание завода в Елизове

Стеклозавод «Елизово» находится в поселке Елизово в центральной Белоруссии в 30 километрах от ближайшего районного центра – Бобруйска и примерно в 130 километрах к юго-востоку от Минска. Расстояние до границы с Россией – около 250 километров по хорошей дороге, что важно с учетом растущего спроса в России на стеклотару. Потенциальная привлекательность российского рынка усиливается тем фактом, что белорусские товары не облагаются российскими импортными пошлинами.

Стеклозавод был основан в Елизове в начале XIX века на базе местных песчаных карьеров и торфяных разработок. Песок для производства стекла по-прежнему добывается недалеко от Елизова, но торф как топливо для плавильных печей заменен на газ, который импортируется из России.

До прихода иностранных инвесторов предшественник «Елизово» - стеклозавод «Октябрь» обеспечивал около 60% потребностей белорусского рынка в стеклобанке для консервирования сельхозпродукции – важного для республики товара с учетом большой значимости сельского хозяйства. В то же время основные средства предприятия, основная часть которых датировалась пятидесятыми годами прошлого века, не способны были обеспечить высокое качество продукции, и поэтому среди потребителей практически не было «современных» производителей напитков, консервов, соусов и т.д., предъявляющих высокие требования к упаковке.

Необходимо также отметить, что стеклозавод является градообразующим предприятием для Елизова, обеспечивая занятость основной массы трудоспособного населения поселка. Альтернативные возможности для трудоустройства в Елизове практически отсутствуют. В последние годы предприятие столкнулось с проблемой оттока рабочей силы в другие города Белоруссии и России.

### Совместное предприятие с Consumers Packaging Inc.

В середине 1996 г. канадская компания Consumers Packaging Inc (CPI) – на тот момент один из ведущих международных производителей стеклотары – подписала договор о намерениях с белорусским партнером – компанией «Лада ОМС Холдинг» - о создании совместного предприятия на базе производственных мощностей Стеклозавода «Октябрь». Идея состояла в том, что белорусский партнер выкупит контрольный пакет акций «Октября» и внесет основные фонды завода в уставной капитал нового предприятия. Канадский партнер при этом закупит и установит оборудование для строительства на пустующих площадях завода современного предприятия по производству пивной бутылки и другой стеклотары мощностью около 30 тысяч тонн в год с ориентацией, прежде всего, на российский рынок. СЗАО «Стеклозавод «Елизово» был зарегистрирован в конце 1997

года как совместное предприятие СРІ (65%), ОАО «Стеклозавод Октябрь» (25%) и «Лада ОМС Холдинг» (10%). При этом старые действующие цеха были по настоянию белорусских властей сданы в аренду обратно заводу «Октябрь» за номинальную плату, и таким образом, канадский акционер фактически не контролировал их деятельность.

К середине 1998 г. было закуплено примерно 50% оборудования и завершена примерно такая же часть строительных работ по новому предприятию. Однако затем дело встало по ряду причин, в том числе:

- Споры между учредителями;
- Проблемы с таможенными платежами;
- Кризис 1998 г. и, пожалуй, самое главное –
- Финансовые трудности СРІ.

В результате СРІ прекратила финансирование проекта. Уже поставленное оборудование лежало на складах, а частично на открытом воздухе, что ставило под угрозу его сохранность. Одновременно белорусское правительство стало предпринимать действия по возврату в госсобственность контрольного пакета акций завода «Октябрь» в силу невыполнения «Лада ОМС Холдинг» ряда инвестиционных условий.

### **Роль KPMG**

В 2001 г. СРІ попала в процедуры несостоятельности, однако согласно канадскому закону, руководители компании сохранили свои полномочия с определенными ограничениями. В качестве одной из мер по погашению требований кредиторов, СРІ стала распродавать активы за рубежом. Пользуясь моментом и проблемами белорусского предприятия, менеджеры «Елизова» предложили выкупить все права СРІ в Стеклозаводе «Елизово» по весьма низкой цене. В конце 2001 г. руководство СРІ поручила московской Группе KPMG по реструктуризации бизнеса, отвечающей за работу с проблемными предприятиями по России и странам СНГ, провести предварительный анализ ситуации и порекомендовать дальнейшие действия.

Результатом этого анализа стал вывод, что, несмотря на трудности «Елизова», сложности во взаимоотношениях с государством и необходимость существенных инвестиций для завершения строительства, предложение менеджмента не является удовлетворительным и необходим поиск стратегического инвестора, который будет готов заплатить за «Елизово» более высокую цену. В результате KPMG получила полномочия по поиску таких потенциальных инвесторов, переговорам с ними и продаже бизнеса и активов предприятия.

Эта работа была непростой по нескольким причинам:

- Интерес к России и странам СНГ проявлял целый ряд крупных международных производителей стеклотары (и некоторые из них уже вели деятельность в России), однако Белоруссия представлялась им слишком рискованным регионом для приложения инвестиций.

- Поэтому быстро обнаружилась целесообразность нахождения заинтересованного покупателя, уже имевшего опыт работы в Белоруссии, а круг таких инвесторов был весьма ограничен.
- К тому же в силу стратегической важности предприятия для экономики Белоруссии, а также его градообразующего статуса, активный интерес к нашей работе проявляли белорусские госорганы, отношения с которыми необходимо было выстраивать весьма аккуратно. Необходимо отметить, что к моменту продажи контрольный пакет в одном из акционеров «Елизова» - Стеклозаводе «Октябрь» - вернулся в руки государства.
- Уже после нахождения нами предпочтительного покупателя – австрийской компании АТЕС HandelsGmbH (далее - АТЕС), встал ряд проблем правового характера, в частности, преимущественное право существующих акционеров на выкуп акций СРП и необходимость одобрения ими сделки, что они могли использовать в тактических целях.

Несмотря на все это, сделка по продаже прав СРП в СЗАО «Стеклозавод Елизова» была завершена в требуемые сроки – в мае 2002 г. Полученная от покупателя сумма существенно превысила первоначальное предложение менеджмента. Впоследствии сделка была, согласно канадскому законодательству о несостоятельности, одобрена канадским судом.

Что не менее важно, новый инвестор имел далекоидущие планы в отношении «Елизова» и незамедлительно приступил к их реализации.

### **Характеристика АТЕС HandelsGmbH**

АТЕС является диверсифицированным холдингом с головной компанией в Австрии и представительствами в России и Белоруссии. АТЕС включает в себя предприятия, производящие химические вещества, стеклотару, а также сырье для производства продуктов питания.

АТЕС представляет собой компанию среднего размера: активы составляют 35 млн. долларов США (в том числе основные средства 25 млн. долларов США), годовой товарооборот – 29 млн. долларов США.

### **Первые результаты деятельности АТЕС**

На закупку недостающего оборудования, строительные и пуско-наладочные работы для ввода в строй нового предприятия требовалось более 8 млн. долл., которые АТЕС привлек, главным образом, в качестве кредитов в Raiffeisen-Bank в Австрии и Сберегательном банке Белоруссии. В качестве поставщика оборудования был выбран мировой лидер в соответствующей области – фирма Emhart Glass. В августе 2003 г., то есть чуть больше чем через год после покупки контрольного пакета акций «Елизова», была пущена первая линия (мощностью 29 – 33 тысяч тонн в год) нового предприятия, одного из самых современных в СНГ. Идет строительство второй линии аналогичной мощности, которое планируется закончить к концу года.

При этом АТЕС решил на данном этапе сосредоточить усилия на производстве не пивной бутылки, а высококачественной банки для нужд как белорусских, так и российских потребителей. Однако производство является гибким, и профиль продукции может меняться в зависимости от нужд рынка.

В то же время АТЕС посчитал, что возможности «старого» предприятия использованы далеко не полностью. Действительно, хотя его оборудование является устаревшим, а продукция не отвечает современным требованиям к качеству, многим традиционным потребителям стеклобакни высокое качество и не нужно, а основную роль играет ценовой фактор. АТЕС по согласованию с государством воссо  
жи п д

отношений с государством) и такие мероприятия, как налаживание системы обучения молодежи, благоустройство территории завода и поселка, проведение культурных мероприятий, в том числе празднования юбилея завода и т.д.

Насколько мы понимаем, дальнейшие хозяйственные планы включают, помимо упомянутого строительства второй линии нового предприятия, капитальный ремонт старого цеха, а затем – строительство «с нуля» на площадях Елизова еще одного предприятия, которое может производить банку или пивную бутылку.

### **Основные уроки**

С момента, когда KPMG завершила продажу бизнеса Стеклозавода «Елизово» компании АТЕС, прошло лишь полтора года, и окончательные выводы делать рано. Тем не менее, как указано выше, за этот период произошли существенные положительные подвижки в деятельности предприятия. На этом примере можно сделать следующие наблюдения:

- Приход иностранного инвестора, тем более в таких непростых для инвестиций регионах, как Белоруссия, сам по себе не гарантирует оздоровления и развития предприятия. Для устойчивого развития бизнеса предприятия - объекта инвестиций, инвестор должен иметь хорошо проработанный стратегический план в его отношении, а не просто использовать оппортунистическую возможность для экспансии.
- Кроме того, инвестор должен быть в состоянии осуществить эти планы, и здесь важны как состояние его собственных дел, так и постоянный контроль за дочерним предприятием, и непосредственное участие в управлении им.
- Представляется, что эти факторы успеха отсутствовали у СРІ, но могут иметься в наличии у АТЕС. АТЕС видит производство стеклотары существенной частью своего бизнеса, с тех пор купила еще одно профильное предприятие в Белоруссии и строит дальнейшие планы по расширению этого бизнеса. Кроме того, АТЕС сразу направил в Елизово команду своих менеджеров, которая непосредственно занималась реструктуризацией и антикризисным управлением старым заводом и достройкой нового.
- СРІ не проявляла интереса к старому заводу в Елизове, считая его бесперспективным в силу технического устаревания. Фактически СРІ дистанцировалась от дел старого завода, сдав его в аренду прежнему владельцу - предприятию «Октябрь». Опыт АТЕС показал, что можно повысить эффективность и сделать рентабельным даже устаревшее предприятие путем наведения элементарного порядка, как то укрепления дисциплины, внедрения систем управленческого учета и реформы системы закупок и сбыта.
- Безусловно, страны и регионы с сильным вмешательством властей в деятельность предприятий являются трудными для ведения бизнеса. Белоруссия в этом плане являет собой яркий пример. Однако вышеописанная ситуация показывает, что и в таких регионах можно находить инвесторов в промышленные объекты и вести бизнес. В случае с АТЕС положительную роль сыграли, во-первых, наличие долгосрочных

интересов в Белоруссия и, соответственно, опыт отношений с правительственными органами, а во-вторых, учет интересов и пожеланий правительства. Самообеспечение стеклянной банкой для нужд консервирования расценивается белорусскими властями как стратегически важная задача, и сохранение профиля предприятия позволило АТЕС не только заручиться благоприятным отношением со стороны правительства, но и получить кредит Сберегательного банка Белоруссии и определенные налоговые льготы.

- С точки зрения отношений с властями важно было и то, что АТЕС продемонстрировал готовность к учету градообразующего статуса предприятия и решению, по мере возможности, социальных вопросов.