

Опубликовано 5 декабря, 2019 - 14:51

Главный исполнительный директор «Еврохим» Петтер Остбо о шахтах, каналах и Африке



В феврале «Еврохим» Андрея Мельниченко впервые возглавил иностранец — главным исполнительным директором компании стал Петтер Остбо, пришедший из норвежской Yara. В первом большом интервью российским СМИ господин Остбо рассказал “Ъ” о своем видении развития компании, реализации ключевых калийных проектов и изучении русского языка.

— «Еврохим» подготовил новую стратегию. Каковы ее основные параметры?

— Наши доли на мировых рынках азотных, фосфатных и калийных удобрений — это все небольшие однозначные цифры в процентах. Таким образом, у нас есть почти бесконечный потенциал роста во всех аспектах бизнеса.

Мы можем удвоить, утроить и увеличить вчетверо размер компании, и у нас все равно не будет даже 10% доли на мировом рынке.

— Предполагается ли менять вашу дивидендную политику? Недавно «Фосагро» сделала базой для выплаты свободный денежный поток, а не чистую прибыль.

— Мы отличаемся от большинства компаний тем, что у нас немного другая линия мышления. Сейчас мы ищем, куда наиболее выгодно вкладывать деньги. Если совсем не будет интересных инвестиционных возможностей, компания может начать выплачивать деньги своему акционеру. Но сейчас он склонен находить свободным деньгам лучшее применение, учитывая интерес в росте и органическом развитии компании.

— Не так давно у вас было два акционера. Но компания выкупила 10% у бывшего гендиректора Дмитрия Стрежнева. Что планируется делать с его пакетом?

— Акции останутся в составе капитала группы в качестве квазиказначейских.

— Их планируется впоследствии использовать для каких-либо сделок?

— Мы ничего не исключаем. Мы сделаем то, что имеет смысл для бизнеса, но пока никаких планов нет.

— Рассматривается ли вариант IPO? В том числе, с участием этого пакета?

— Если бы мы и решили провести IPO, это не было бы связано с долей господина Стрежнева. Мы не исключаем такой вариант, он всегда рассматривается, но пока у нас нет планов выходить на рынок.

— Сколько денег вам нужно на основные проекты в 2020 году?

— Пока мы планируем размер инвестиционных затрат на уровне примерно прошлого года (\$1,1 млрд в 2018 году.— “Ъ”). Чуть более \$0,5 млрд планируется инвестировать в наши два калийных проекта, еще около 20% составит доля CAPEX на поддержание существующих

активов. Остальные затраты, включая развитие портовых терминалов, остаются на усмотрение совета директоров в зависимости от рыночной конъюнктуры.

2019 год стал переломным для компании, мы запустили завод по производству аммиака в Кингисеппе, который сейчас работает более чем на 105% от своей производственной мощности. Текущий уровень капитальных затрат является комфортным для нас, и мы продолжаем разработку наших двух основных калийных месторождений. По состоянию на первое полугодие калийные проекты уже профинансированы более чем на 66%. В Усолье будет вложено еще \$1 млрд в рамках двух фаз с общей производительностью около 3,9 млн тонн: 2,9 млн тонн приходится на первую фазу при небольшом апгрейде текущего оборудования, и 1 млн тонн — на вторую. Проектная мощность калийного проекта в Волгограде составляет 4,3 млн тонн и требует еще \$1,5 млрд инвестиций. Решение по финансированию второй очереди на «Волгакалии» будет принято после запуска первой фазы.

— Считаете ли комфортным текущий уровень долга (2,29 EBITDA по итогам 2018 года)?

— Мы считаем, что должны оставаться в пределах максимального отношения чистого долга к EBITDA в 2,5 раза.

— На какие средства вы будете строить вторую очередь завода в Кингисеппе?

— Мы сейчас работаем над разными вариантами привлечения финансирования для этого проекта, хотя окончательное решение о строительстве второй очереди не принято. Это может быть как финансирование полностью из акционерного капитала, так и частичное привлечение средств. Заем может привлекаться как самой компанией, так и оператором проекта. Еще один вариант — проектное финансирование пулом банков под гарантии экспортного агентства. Такая схема использовалась для строительства первой очереди производства аммиака в Кингисеппе стоимостью чуть менее \$1 млрд.

— По аммиачному заводу в Кингисеппе у вас действовал специнвестконтракт, и есть еще два СПИК по другим проектам. Насколько они вам помогают?

— Они очень полезны. Как вы знаете, правительство меняет условия СПИК, закон (о СПИК 2.0.— “Ъ”) вступает в силу в этом году. И мы подписали меморандум по СПИК 2.0 для Кингисеппского завода. Для нас очень важно его получить, потому что это меняет экономику строительства.

— У вас есть проблемы с реализацией «Волгакалия». На каком этапе проект?

— Проект движется вперед, и мы не собираемся сдвигать его или откладывать. Сейчас мы проходим горные выработки в ангидрит-доломитовых породах на глубине более 1 тыс. м. Работы ведутся буровзрывным способом. Опытно-промышленная эксплуатация начнется к середине следующего года, но объемы производства будут небольшие. Для полноценной работы горно-обогажительной фабрики нужно постоянное поступление руды с месторождения. Наша установка по переработке сырья закончена, но ее нужно откалибровать. Мы хотим постепенно увеличивать производство, учитывая, что после вывода на полную мощность «Еврохим» получит почти 10% мирового рынка хлористого калия. Если резко выставить на продажу большие объемы, то это может негативно сказаться на мировых ценах.

— Какова конечная стоимость проекта?

— Мы потратили \$4,8 млрд на два новых калийных проекта, и эту сумму можно разделить примерно пополам между Усольским калийным комбинатом и «Волгакалием». Дополнительные

средства выделены на дальнейшие этапы — это \$2,5 млрд на оба проекта на обе очереди, при этом решение по второй очереди «Волгакалия» будет приниматься после ввода в эксплуатацию первой.

— Если цены на калий все же упадут после вашего выхода на рынок, насколько сильно это затронет экономику проектов?

— Нас выручает то, что у нас высококачественное сырье и низкая себестоимость. Так что мы заработаем независимо от того, какова будет мировая цена. На самом деле мы ожидаем роста на этом рынке. Сейчас потребление калия в сельском хозяйстве во всем мире недостаточное, и, безусловно, должен появиться дополнительный спрос на него.

— Как будет организована торговля калийными удобрениями?

— Стратегия, с которой нам комфортно,— продавать продукцию через собственные каналы конечным потребителям. Сегодня большую часть калия мы продаем через нашу структуру в Бразилии Fertilizantes Tocantins (FTO), а также через EuroChem North America, который находится в Талсе. Данная стратегия оказывает также минимальное воздействие на рынок с точки зрения цен, так как мы можем легко контролировать поступление товара конечным потребителям за счет возможности хранить определенное время продукцию на наших складах.

— Есть ли у вас контракты с трейдерами в ключевых странах-потребителях?

— Нам нравится продавать самим, без трейдеров. В отличие от большинства конкурентов, «Еврохим» продает через собственную систему дистрибуции в России, Бразилии, США, Европе и некоторых других рынках. Мы доставляем свои удобрения на свои склады на конечном рынке, а потом ведем переговоры с покупателем. За счет такой политики мы можем продавать больше и являться более надежным и предпочтительным поставщиком для конечного покупателя.

— Как вы считаете, возврат к совместному трейдингу «Уралкалия» с «Беларуськалием» был бы полезен рынку?

— Для нас главное — наши клиенты. А неконкурентоспособная практика, импортные ограничения, пошлины и тарифы — все это плохо для клиентов. Мы за свободную конкуренцию на рынке.

— Есть ли прогресс по проекту строительства завода на базе месторождений фосфоритового бассейна Каратау в Казахстане?

— Казахстанский проект состоит из двух этапов. Первый предполагает строительство добычного производства, а второй — химического комбината. Добыча уже в процессе. С фабрикой вопрос более комплексный. Перерабатывающий комплекс включает в себя много различных технологических процессов, некоторые из которых являются совершенно новыми, и их нужно адаптировать к местной среде, локальному типу горной породы и так далее. Мы практически готовы начать строительство химкомбината, принять окончательное решение планируется в первой половине следующего года. В настоящее время мы оптимизируем будущий процесс переработки сырья, пока он недостаточно эффективен.

— Вы строите терминал по перевалке удобрений в Усть-Луге, хотя все остальные крупнейшие игроки договорились о перевалке на комплексе «Ультрамар». Зачем вам собственный порт?

— Мощности по перевалке, которыми мы можем сами эффективно управлять, делают нас более гибкими. Так что в некоторых местах это имеет смысл, хотя и не везде. Конечно, мы используем и сторонние порты. В каждом отдельном случае решение принимается после экономического расчета их доходности. Так, наш проект в Усть-Луге связан с планами по строительству завода по производству карбамида и аммиака «Еврохим Северо-Запад 2» (проект в Кингисеппе.— “Ъ”) и с увеличением объемов калийных удобрений из Усолья. Он также гарантирует поставки по другим направлениям. Сейчас идет процесс согласования проекта с различными регуляторами, но мы уже провели земляные работы. Скорее всего, окончательное решение о строительстве будет принято в следующем году одновременно с утверждением строительства «Еврохим Северо-Запад 2».

— То есть от строительства порта в Тамани вы полностью отказались?

— Не забывайте, у нас в том же регионе уже есть портовые мощности в Туапсе. Поэтому мы смотрим на разные варианты, в том числе на развитие уже готового объекта.

— Вы принимали участие в тендере на «Аммоний». Почему отказались от борьбы?

— «Аммоний», несомненно, является для нас интересным активом. Но мы смотрим на него прежде всего с точки зрения того, как он впишется во всю нашу систему, куда мы могли бы продать разные продукты с этого актива, как могла бы выглядеть логистика. И исходя из этого, мы определили цену, которую считаем справедливой. Она оказалась ниже, чем у других претендентов (долг «Аммония» у ВЭБа в итоге выкупил Роман Троценко за \$900 млн.— “Ъ”).

Но покупать его по той стоимости, которую за него просили, мы не были заинтересованы.

Хотя в целом нас интересуют все аммиачные и карбамидные активы вне зависимости от их расположения — до тех пор, пока они недорогие и хорошего качества.

— Вы планируете покупать новые активы за рубежом?

— Как международная компания с большим присутствием в России, мы не видим особой разницы, где покупать активы или на что делать ставки. Все, что имеет значение,— это риски и привлекательность конкретного объекта.

— Вообще часто ли на глобальном химическом рынке что-то выставляется на продажу, интересное для вас?

— В мире довольно много активов, выставленных на продажу, но большинство из них относительно дорогие и довольно старые, а мы хотим иметь недорогие и качественные мощности. Большая часть того, что продается, нас не интересует.

— В последнее время Африку называют одним из перспективных регионов сбыта. Вы собираетесь выходить на этот рынок?

— О какой именно Африке мы говорим? Африканский континент — это 54 страны. У меня есть опыт работы там, некоторое время я провел в Нигерии. Сейчас в Африке, в основном Западной, слишком много мелких хозяйств, которые просто кормят себя. Это натуральное хозяйство, в котором используют слишком много азота, но недостаточно фосфатов и калия. Это вкупе с плохими семенами дает слабые результаты. При правильном применении удобрений урожайность была бы намного выше. В то же время есть Южная Африка, которая очень конкурентоспособна, имеет профессиональное сельское хозяйство с большим количеством компаний по производству удобрений.

И если учесть рост населения в мире, то спрос на еду, в том числе в Африке, будет расти. Но чтобы на африканском рынке произошел некий коренной сдвиг в сторону потребления более дорогих удобрений и в больших объемах, должен сложиться ряд условий. Вопрос в том, когда и как это произойдет. Нас интересует Африка, и мы смотрим на нее и надеемся, что сельское хозяйство там будет трансформироваться. Но, несмотря на наш интерес к региону, пока мы продолжаем искать там баланс риска и доходности.

— Украина закрыла пошлинами свой рынок для российской химической продукции. Поставляет ли «Еврохим» удобрения в страну?

— «Еврохим» долгое время являлся надежным поставщиком для клиентов в Украине. Но мы прекратили поставки из России, когда отношения между двумя странами обострились и Киев ввел запретительные ограничения на поставки удобрений. Надеемся, что в ближайшее время ситуация улучшится. Украина довольно емкий рынок. Страна славится своим сельским хозяйством, имеющим большой потенциал роста.

— Вы возглавили компанию в феврале. Какие основные задачи поставил перед вами владелец Андрей Мельниченко?

— Во-первых и прежде всего, это улучшение ситуации с безопасностью и охраной труда. В этом году у нас было несколько происшествий, которые неприемлемы как с личной точки зрения, так и с точки зрения бизнеса. Так что задача номер один — улучшить рабочий процесс.

Во-вторых, предыдущая стратегия была направлена на вхождение компании в пятерку мировых лидеров рынка минеральных удобрений, и мы этого достигли. Это впечатляющие результаты, так как компании всего 18 лет. Думаю, теперь у нас есть шанс стать номером один с точки зрения прибыльности. Это амбициозная, но вдохновляющая цель. И в-третьих — это дальнейшее расширение производства.

— Насколько комфортно вам работать в российской компании?

— Я пришел в «Еврохим» из компании (норвежская Yara), в которой работали люди из 65 стран, то есть это 65 разных культур и менталитетов внутри коллектива. «Еврохим» объединяет сотрудников из 40 стран. И для меня нет большой разницы, работать с людьми из 65 или 40 стран. В России, например, другая политическая система, другая экономическая реальность, другая государственная железнодорожная система и так далее. Так что я узнаю много нового о том, как работает сама Россия, и мне очень интересно. То, что я знал до этого о стране, в основном было из прессы, которая не всегда полностью отражает реальность. Поэтому я очень позитивно отношусь и к людям, и к бизнесу, и к возможностям в России.

— Я знаю, что в Yara у вас была практика общения с рядовыми сотрудниками. Вы перенесете ее в «Еврохим», или здесь это не входит в вашу компетенцию?

— Это как раз в рамках моей компетенции.

Я очень стараюсь выучить русский язык, но пока он не так хорош, как мне хотелось бы. Зачем я это делаю? Чтобы разговаривать с людьми! (сказал на русском языке.— “Ъ”).

Я уже побывал на всех производственных площадках и терминалах «Еврохима». Хотя менеджерский состав компании в основном говорит на английском языке, разговаривать с людьми в диспетчерской или в шахте через переводчика не очень хорошо. Поэтому я буду продолжать изучать русский язык, чтобы говорить с коллегами на одном языке и непосредственно напрямую.

Петтер Остбо

Личное дело

Родился в 1979 году. Получил степень магистра по финансам Норвежской школы экономики и делового администрирования, окончил годовой курс по истории в Университете Бергена.

В 2003 году начал карьеру в качестве консультанта в McKinsey & Co. Занимался широким спектром вопросов — от сделок M&A и корпоративных финансов до разработки программ операционной/коммерческой оптимизации и регулятивных стратегий.

В 2010 году перешел в Yara International на позицию вице-президента по продуктовому менеджменту и оптимизации. Позже стал старшим вице-президентом по газовым и промышленным проектам, затем — исполнительным вице-президентом и финансовым директором. В его управлении находились 28 заводов по производству химической продукции и четыре горнорудных проекта в 16 странах.

С июня 2019 года Петтер Остбо — главный исполнительный директор группы «Еврохим».

МХК «Еврохим»

Досье

Учреждена в августе 2001 года в форме ЗАО, в 2006 году перерегистрирована в ОАО (с сентября 2014 года — АО). Является одним из крупнейших в мире производителей азотных и фосфорных удобрений, доля на российском рынке — 30%. Производит 2% общемирового и 4% объема продаваемых в Европе минеральных удобрений. Ведет добычу железной руды, апатитов, бадделеитов, углеводов, разрабатывает калийные месторождения. Основные предприятия — «Невинномысский азот», «Новомосковский азот», «Новомосковский хлор», «Фосфорит», «Еврохим-БМУ», Ковдорский ГОК, EuroChem Antwerpen N.V. (Бельгия), Lifosa AB (Литва).

В 2018 году объемы продаж удобрений составили 14,1 млн тонн. Количество заказчиков превышает 10 тыс., импортерами продукции являются более 100 стран. Число сотрудников — более 26 тыс. человек. 92,2% акций через ряд офшорных структур принадлежит главе совета директоров Андрею Мельниченко, 7,8% — гендиректору Дмитрию Стрежневу. В первом полугодии 2019 года «Еврохим» увеличил выручку на 14%, до \$3 млрд, EBITDA — на 21%, до \$819 млн.

Автор

Интервью взяла Ольга Мордюшенко

Автор фотографии

Лев Федосеев

Источник

<https://www.kommersant.ru/doc/4180106>

Source URL: <http://vspro.info/article/u-nas-nemnogo-drugaya-liniya-myshleniya>