

рое на момент создания ФГУП уже более трех лет находи-лось в собственности региональных властей Пермской об-ласти, получивших этот пакет, в свою очередь, у четырех обанкротившихся совхозов. Всего в оперативное управле-ние «Росспиртпрома» было передано чуть более 60 конт-рольных пакетов акций предприятий, 16 пакетов акций бо-лее блокирующего, но ниже контрольного, семь пакетов акций менее 25%.

Вторым типом активов были различные алкогольные ГУП (ликероводочные либо спиртовые заводы), вошед-шие в «Росспиртпром» в качестве филиалов. Формально на момент формирования ФГУП все предприятия «Рос-спиртпрома» (как подконтрольные ФГУП, так и те, в кото-рых государство было миноритарным акционером) конт-ролировали более 65% производства спирта в стране и бо-лее 40% общероссийского производства водки и ликеро-водочных изделий (ЛВИ). Иными словами, государство одним постановлением, которое объединило разрознен-ные активы, создало абсолютного монополиста на спирто-вом и водочном рынке.

Однако в реальности все было далеко не так опти-мистично. Большинство спиртзаводов, попавших под контроль «Росспиртпрома», располагали устаревшим оборудованием и, как следствие, имели низкую произ-водственную мощность — 2–3 тыс. дал спирта в сутки. Для сравнения: новые заводы способны выпускать по 6–15 тыс. дал. С ликероводочными заводами ситуация была несколько лучше, однако все они (за исключени-ем лидера отрасли московского завода «Кристалл») имели ярко выраженную региональную ориентацию, продавая свою водку исключительно в месте производ-ства. Им не принадлежало ни одного общедерально-го бренда.

Однако самой большой неприятностью было другое. Вместе с филиалами в ФГУП были переданы их долги, об-щий размер которых на момент формирования «Рос-спиртпрома» составлял по меньшей мере 1,3 млрд руб. Кроме того, филиалы «повесили» на баланс ФГУП еще как минимум 1 млрд руб. дебиторской задолженности поку-пателей (обязательства оптовиков по оплате уже постав-ленной продукции), большая часть которой была сформир-ована искусственно. На практике это выглядело так. Ди-ректор ГУП, которое должно было перейти под контроль «Росспиртпрома», отгружал аффилированной с ним ком-пании-однодневке в товарный кредит или с отсрочкой пла-тежа товар. Затем, когда ГУП переходило под контроль «Росспиртпрома», директор горестно разводил руками и говорил, что компания исчезла и взыскать с нее задолжен-ность нереально. На вопрос, зачем неизвестной компа-нии надо было отгружать продукцию, директор говорил, что имеет проблемы со сбытом.

Наконец, практически каждый филиал имел в собст-венности так называемые объекты соцкультбыта (детские сады, дома культуры и пр.), которые также автоматиче-ски были внесены на баланс ФГУП. Затраты на содержа-ние этих объектов оценивались в 200 млн руб. в год.

Таким образом, уже на момент образования ФГУП на нем повисло как минимум 1,5 млрд руб. долгов, еще 1 млрд руб. составляли долги покупателей, взыскать ко-торые было практически невозможно. Алкогольный монстр и фактически монополист спиртового рынка при ближайшем рассмотрении оказался грудой неоднород-ных производственных мощностей с огромной долговой нагрузкой, к тому же разбросанных по всей стране и по-тому совершенно неуправляемых. Самым западным предприятием, оказавшимся под контролем ФГУП, бы-ло калининградское СПИ-РВВК, самым восточным — Южно-Сахалинский завод. Поэтому первой задачей ру-ководства ФГУП стала не оптимизация бизнес-процес-сов, а взятие под контроль ключевых предприятий. Про-цесс этот мог растянуться на неопределенный срок, но

УЖЕ НА МОМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ «РОСПИРТПРОМА» НА НЕМ ПОВИСЛО КАК МИНИМУМ 1,5 МЛРД РУБ. ДОЛГОВ, ЕЩЕ 1 МЛРД РУБ. СОСТАВЛЯЛИ ДОЛГИ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ВЗЫСКАТЬ КОТОРЫЕ БЫЛО ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОЗМОЖНО



ПРЕДПРИЯТИЯ «РОСПИРТПРОМА», ПЕРЕХОДЯЩИЕ К ВТБ*				
ПРЕДПРИЯТИЕ	МЕСТО РАСПОЛОЖЕНИЯ	ВЫРУЧКА (БЕЗ АКЦИЗА И НДС, РУБ.)**	ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА ВОДКИ (МЛН ДАЛ)**	ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА СПИРТА (МЛН ДАЛ)**
ОАО «МОСКОВСКИЙ ЗАВОД „КРИСТАЛЛ“»	МОСКВА	5,2 МЛРД	10,27	Н/Д
ОАО «БРЯНСКИСПИРТПРОМ»	БРЯНСКАЯ ОБЛАСТЬ	870 МЛН	0,7	2,4
ОАО «МОРДОВСПИРТ»	МОРДОВИЯ	712 МЛН	0,425	2,7
ОАО «БАХУС»	СМОЛЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ	288 МЛН	0,57	Н/Д
ОАО «ЛВЗ „ЯРОСЛАВСКИЙ“»	ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛАСТЬ	194 МЛН	0,371	Н/Д
ОАО «ПЕНЗАСПИРТПРОМ»	ПЕНЗЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ	588 МЛН	0,43	1,8
ОАО «ИТКУЛЬСКИЙ СПИРТЗАВОД»	АЛТАЙСКИЙ КРАЙ	742 МЛН	1,2	1
ОАО «ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ ЛВЗ»	ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ	244 МЛН	0,365	Н/Д
ОАО «АСТРАХАНСКИЙ ЛВЗ»	АСТРАХАНСКАЯ ОБЛАСТЬ	403 МЛН	0,698	Н/Д
ОАО «ВЕЛИКОУСТУГСКИЙ ЛВЗ»	ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ	119 МЛН	0,21	Н/Д
ОАО «ЛЮКС»	ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛАСТЬ	Н/Д	Н/Д	0,05

*КОНТРОЛЬНЫЕ ПАКЕТЫ АКЦИЙ. ** ПО ИТОГАМ 2007 ГОДА, ДАННЫЕ РОССТАТА.

первому гендиректору «Росспиртпрома» Сергею Зивен-ко удалось сделать это менее чем за год. Помог случай.

ВРЕМЯ СОБИРАТЬ КАМНИ Практически од-новременно с регистрацией «Росспиртпрома» на крупней-шем предприятии страны ОАО «Московский завод „Кри-сталл“» разгорелся самый масштабный конфликт за всю историю существования российской водочной отрасли. Контрольный пакет предприятия принадлежит государ-ству, в то время он находился на балансе департамента имущества правительства Москвы. В какой-то момент сто-личные власти решили поменять гендиректора, уволив Юрия Ермилова и назначив на этот пост Александра Рома-нова. Часть менеджмента завода во главе с главбухом предприятия Владимиром Свириком с этим решением не согласилась и оспорила его в суде. Конфликт проходил по классическим канонам корпоративной войны конца 1990-х: решения районных судов по иску миноритарного акци-

онера—владельца одной акции ОАО, штурмы предст-авителями службы физзащиты судебных приставов, вза-имные обвинения в СМИ. На стороне господина Свирско-го выступил крупнейший миноритарный акционер завода и его дистрибутор «Кристалл-Лефортово». Господина Ро-манова активно поддерживали правительство Москвы и Минимущество.

Конфликт длился более четырех месяцев и закончился с передачей 51% акций ОАО в управление «Росспиртпро-ма». Таким образом, правительство Москвы автоматически вышло из конфликта, и руководство ФГУП начало перего-воры с «Кристаллом-Лефортово» «с чистого листа». Их итогом стали увольнение господина Романова и переход предприятия под совместный контроль двух основных ак-ционеров. Спустя полгода команда Владимира Свирского попыталась вытеснить из «Кристалла» представителей «Росспиртпрома», обвинив их в непрофессионализме. Гос-подину Свирскому удалось привлечь под свои знамена ди-



ОЛЬГА КИРСАНОВА

ректоров двух других крупных предприятий, попавших под опеку «Росспиртпрома»: Игоря Сенченко и Николая Мазе-лова (ОАО «Туласпирт» и ОАО «Родник»). Восставшие про-вели пресс-конференцию в «Кристалле», после чего пред-ставители «Росспиртпрома» вытеснили их с предприятия. После этого команда Сергея Зивенко молниеносно смени-ла руководство «Туласпирта», самого крупного в Европе объединения по производству спирта, чуть позже аналогич-ная участь постигла гендиректора «Родника».

Победа руководства «Росспиртпрома» в «Кристалле» стала одной из немаловажных составляющих успеха во взятии под контроль других предприятий, отошедших ФГУП. Глядя на итоги конфликта в Москве, директора ре-гиональных заводов в основной своей массе с «Рос-спиртпромом» решили не воевать.

Борьба за контроль над активами отодвинула на второй план саму необходимость управления заводами. Тем более что самую насущную проблему долговых обязательств на время удалось решить. В начале 2001 года было опублико-вано постановление правительства о реструктуризации за-долженности ФГУП перед бюджетом. Условия реструкту-ризации участникам рынка называли шоколадными: свой долг федеральному бюджету «Росспиртпром» был обязан выплатить до 2011 года. Причем первые два года (2002-й и 2003-й) размер выплат был минимальным и составлял 7% от суммы задолженности ежегодно. В 2004 году объем выплат возрастал до 17%, в 2005-м — до 22%, в 2006-м — до 23%, в 2007-м — до 24%. С 2008 года предприятие бы-ло обязано выплачивать пени и штрафы.

В результате «Росспиртпром» продолжал оставаться набором разрозненных активов. От первоначального со-стояния его отличало лишь наличие на большинстве предприятий лояльных руководству ФГУП директоров. Как ни парадоксально, но такая элементарная вещь, как си-стема управленческого учета, на предприятии появилась лишь в 2003 году и уже при другом гендиректоре: в 2002-м Сергея Зивенко сменил генерал-майор налоговой по-лиции Петр Мясоедов.

Однако и ему не удалось добиться кардинальных изме-нений. О единой маркетинговой, сбытовой или закупочной политике, как и прежде, никто не задумывался. Директора предприятий сами покупали сырье, сами занимались сбы-том готовой продукции, брендингом, переговорами с дист-рибуторскими и торговыми сетями. Предприятие постоян-но теряло контроль над своими активами, как правило, ли-бо через процедуру банкротства (самой громкой потерей по-добного рода можно считать ОАО «Туласпирт»), либо пу-тем перепродажи менеджментом имущественного комплек-са без ведома акционеров (саратовский завод «Ликсар», где ФГУП контролировало 49% акций). Для пополнения оборот-ных средств предприятие активно кредитовалось, в связи с чем росла долговая нагрузка. В результате в 2004 году «Рос-спиртпром» перестал производить выплаты в рамках разра-ботанной программы реструктуризации.

Пришлось приостановить и производство в некоторых филиалах. Сказалась специфика ассортиментной линей-ки предприятий, выпускавших продукцию в нижнем це-новом сегменте и вынужденных конкурировать с водкой нелегальных производителей. Наиболее показательна в этом отношении судьба предприятий в Челябинской обла-сти (комбинат «Казак уральский», куда входят два спирт-завода и два ликероводочных предприятия), которые по-просту не выдержали конкуренции со стороны «левака», не-легально ввозимого на южноуральский алкогольный ры-нок из Казахстана.

Тяжелая ситуация в ФГУП заставляла чиновников фор-сировать акционирование предприятия, о возможности ко-торого министр сельского хозяйства России Алексей Гор-деев первый раз заявил еще в 2003 году. Однако непо-нятным оставалось, что делать с долгами, повисшими мертвым грузом на «Росспиртпроме». Формально ответ-

КЛИЕНТЫ «РОСПИРТПРОМА» МОГУТ НЕ БЕСПОКОИТЬСЯ: СТАВ ВЛАДЕЛЬЦЕМ 11 ЛИКЕРОВОДОЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ПОЛУЧЕННЫХ ОТ ГОСКОМПАНИИ, ВТБ ТУТ ЖЕ ПЕРЕДАЕТ ИХ ЕЙ В УПРАВЛЕНИЕ