

ПРЕСС-РЕЛИЗ

для средств массовой информации

**ГУП «Таджикская алюминиевая компания»:
этапы становления и перспективы развития
(посвящается 36-летию ТАЛКО)**

Настоящий информационно-аналитический материал содержит попытку осмыслить экономическое значение промышленного гиганта и степень его ответственности перед Таджикистаном, вследствие прямой вовлеченности таджикской алюминиевой компании в широкий спектр коллизий, сопровождаемых рыночной конкуренцией, влиянием кризисных процессов на производство, определением условий его внешней и внутренней финансовой подпитки, выбором экономических направлений развития и управленческих рычагов, а также целым перечнем сопутствующих факторов.

Один из крупнейших на пространстве СНГ и единственный алюминиевый завод в Центральной Азии – Государственное Унитарное Предприятие «Таджикская алюминиевая компания» – 31 марта 2011 года отмечает свое 36-летие. В этот день в 1975 году на Таджикском алюминиевом заводе была вылита первая алюминиевая чушка, положившая начало отсчету трудовой биографии промышленного гиганта страны, проектная мощность которого составляет 517 тыс. тонн алюминия в год.

ТАЛКО, входящая в десятку крупнейших мировых производителей алюминия, в течение последних лет продолжает подтверждать репутацию одной из самых динамично развивающихся компаний Таджикистана, обеспеченной современным менеджментом и международной системой финансовой отчетности.

Последние четыре года на предприятии используется толлинговая система производства и экспорта алюминия.

Причины перехода ТАЛКО на толлинговый механизм

Если рассмотреть на карте мира географическое расположение предприятий, связанных с производством и экспортом алюминия, то видно, что 95% из них находятся либо в непосредственной близости, либо достаточно близко к морским портам. Это связано с необходимостью удешевления транспортных расходов как на ввоз сырья и компонентов для производства алюминия, так и вывоз готовой продукции, реализация которой компаниями-производителями осуществляется через международные биржи металлов исключительно на условиях FOB.

ТадАЗ (прежнее название ТАЛКО до 2007 г.) был построен 36 лет назад на территории нашей страны, не смотря на то, что Таджикистан не имел ни прямых выходов на ближайшие морские порты, ни основного сырья для производства алюминия. В то время специалисты-металлурги и -энергетики исходили из того, что Таджикистан, располагая значительными водно-энергетическими ресурсами, может стать основным источником производства электроэнергии, а это, в свою очередь, является определяющим фактором для производства алюминия. Также учитывалось, что подобная практика имела и тогда, и сейчас достаточно широкое применение в мире, где аналогичные предприятия строились не рядом с сырьевой базой, а ближе к источнику электричества и, как уже было сказано выше, портам. С одной стороны, в условиях плановой экономики СССР вопрос о поставке сырья в Таджикистан из любой союзной республики, к примеру, боксита из Украины, не представлял особой сложности. С другой – наличие в республике Нурекской ГЭС и ее большая энергетическая генерация ставили тогдашнее руководство страны перед необходимостью принять решение: как и куда использовать электроэнергию.

С исчезновением Союза в 1991 году адаптированная на советскую экономику система развалилась. В новых условиях алюминиевому заводу предстояло покупать и ввозить сырье в страну по

мировым ценам. Надо отметить, что выпуск алюминия относится к весьма сложному, трудоемкому и затратному виду производства. Для его изготовления требуется 26 основных видов сырья и 12 тыс. сопутствующих компонентов, которые компании приходится ввозить на условиях FOB. Купля-продажа товара на этих условиях предполагает обязанность продавца за счет своих сил и средств доставить и погрузить товар на борт судна. В этом случае в цену реализации включается непосредственно цена самого товара, а также транспортные и другие расходы, до момента его доставки на борт судна, что приводит к увеличению себестоимости таджикского алюминия на 400 – 500 долларов США. В свою очередь, для доставки грузов ТАЛКО в ближайший морской порт необходимо пересечь несколько стран, что в условиях перманентного, практически неконтролируемого и весьма существенного увеличения транспортных расходов также влияет на дальнейшее повышение цен, в частности, на поставляемое сырье.

Чтобы обеспечить нормальный режим работы предприятия, к примеру, в течение одного квартала необходимо наличие более 200 млн. долларов США в виде свободных оборотных средств. В случае остановки предприятия хотя бы на один день, его запуск потребовал бы финансовых вложений в размере 500 млн. долларов США.

Отсутствие в Таджикистане сырья, удаленность страны от морских портов, значительные транспортные расходы и зависимость от перепадов мировых цен на сырье и алюминий – все это относится к повышенным факторам рисков ТАЛКО и обуславливает ему менее благоприятные коммерческие условия в сравнении с другими мировыми производителями алюминия. Анализ их деятельности показал, что большинство мировых компаний работают по толлинговой схеме, имеют толлинговых партнеров, зарегистрированных в оффшорных зонах, поскольку это является частью оптимизации крупного бизнеса. Этот механизм относится к обычной и, как показывает опыт, весьма успешной практике крупнейших мировых транснациональных корпораций, к тому же применение толлинговых схем является одним из условий вступления во Всемирную Торговую Организацию (ВТО). Все это относится к одной из причин принятия таджикской алюминиевой компанией решения перевести предприятие на толлинговый механизм.

Другой причиной, которую можно отнести к категории вынужденных мер, стала сложившаяся к 2004 году ситуация: имея проектную мощность 517 тыс. тонн алюминия в год, объем производства ТадАЗ в период 1996-1998 гг. сократился более чем в два раза и достиг примерно 200 тыс. тонн в год. Вплоть до 2004 года алюминиевый завод для приобретения необходимого сырья работал по бартерной схеме – «сырье-металл». Поставщик сырья покупал его по одной цене, а продавал ТадАЗ по другой, более дорогой. К этому следует прибавить, что предприятие должно было этому же партнеру поставлять алюминий. Разница в цене тяжким бременем ложилась на алюминиевый завод, искусственно обращая его в должника. К этому надо прибавить, что оборотные средства предприятия вращались вне финансовой системы страны. Все это подтверждало, что действовавший на тот момент механизм обеспечения маркетинга и менеджмента производства мог преследовать только одну цель – ослабить ТадАЗ. И как следствие этому, пришедшее в 2004 г. на смену старому новое руководство компании, столкнулось с реальной угрозой банкротства таджикского алюминиевого предприятия поскольку, начиная с 2005 года, оно встало перед фактом вынужденной необходимости решать проблемы, связанные с ответственностью ТадАЗ на предъявляемые ему многочисленные иски. Конкретно было 9 обращений в суд, четыре из которых до настоящего времени все еще находятся в процессе. Фактически это означает, что приобретенное сырье и продукт производства предприятия до погашения исковых требований не является его собственностью и на них может быть наложен арест.

Объективное понимание того, какие условия предшествовали решению перехода таджикской алюминиевой компании на толлинг, при которых, вследствие долгов и судебных исков, доставшихся в наследство от прежнего руководства, а, следовательно, и всякого отсутствия возможности привлечь необходимые инвестиции, у нее просто не было на тот момент более эффективного способа выхода. С этих позиций руководство ТАЛКО абсолютно справедливо считает, что в конкретной ситуации толлинг стал спасением для национальной алюминиевой компании.

Значение толлинга для ТАЛКО

Толлинг включает в себя переработку давальческого сырья с последующим экспортом продукта переработки. Договор толлинга позволяет таджикскому алюминиевому предприятию получать сырье по фиксированной цене и не зависеть от его конъюнктуры на мировых рынках.

Что дает толлинг компании?

Это в основном ликвидность и значительное снижение операционных рисков. К этим рискам нужно отнести расходы, связанные с приобретением и транспортировкой основного сырья, а также с последующей реализацией готовой продукции. С позиции предоставления гарантий, толлинговый механизм регулирует процесс, при котором исключается риск наложения ареста на сырье и продукцию предприятия. К тому же, данная система позволяет перенести и другие риски, связанные с изменением курсов валют и котировок на бирже стоимости готовой продукции, на толингового партнера.

Чего добилась компания после внедрения толлингового механизма?

1. Начиная с конца 2004 года показатели денежной ликвидности значительно улучшились – по бартерной схеме в банковскую систему Таджикистана от продажи таджикского алюминия в 2004 г. поступило всего 62 млн. долларов США, сейчас по толлингу эта цифра составляет более 1 млрд. долларов США в год.

2. После того, как компания начала свою деятельность по системе толлинга, она продолжает получать операционную прибыль. За 5,5 лет ее доход составил 1 млрд. 080 млн. долларов США.

3. За 5 лет рентабельность предприятия выросла на 20%, компания обеспечивает свыше 75% всей валютной выручки республики, доля ТАЛКО в общем объеме промышленной продукции страны составляет 43%, в экспорте – около 80%.

4. По результатам надзорного аудита, проведенного в марте 2010 г. Международной аудиторской компанией «SGS» на соответствие международному стандарту ISO-9001:2008 (СМК), ТАЛКО получила подтверждение сертификата качества.

5. ТАЛКО является надежным налогоплательщиком государства – ежегодные отчисления компании с учетом всех прямых и косвенных налогов составляет порядка 100 млн. долларов США. В разрезе последних пяти лет выплаты компании в виде налогов с одной тонны металла варьируются от 115 до 197 долларов США, тогда как, к примеру, для российских компаний налог составляет 45 долларов США, что в четыре раза меньше, чем у таджикской алюминиевой компании.

6. ТАЛКО является крупнейшим потребителем отечественной электроэнергии, поставляемой ОАХК «Барки Точик». Начиная с 2005 г. алюминиевая компания своевременно и в полном объеме производит платежи за потребляемую электроэнергию, общая сумма ее платежей в ОАХК «Барки Точик» за пятилетний период составила более 1,5 млрд. сомони. На настоящий момент ТАЛКО обеспечивает свыше 70% общей выручки национальной энергетической компании. Образовавшийся до 2004 г., т.е. еще в период прежнего руководства, долг ТаДАз перед ОАХК «Барки Точик» в размере 100 млн. сомони, в соответствии с Грантовым Соглашением, заключенным в сентябре 2010 г. между Республикой Таджикистан и Азиатским Банком Развития, будет реструктурирован и поэтапно погашен.

7. Заменив прежнюю систему бартерных операций, толлинговый механизм явился единственным способом компании не только выстоять, но и значительно эффективнее, чем аналогичные зарубежные предприятия, противостоять мировому финансовому кризису, сопровождавшемуся у них свертыванием производств, массовыми увольнениями рабочих и многомиллионными убытками. Подтверждающим свидетельством служит тот факт, что в этот период государственная поддержка алюминиевых компаний ряда стран составила: в Украине – 100 млн., в Азербайджане – 200 млн., в России – 4,5 млрд. долларов США, тогда как ТАЛКО отказалась от каких либо требований оказания ей помощи государством и перенесла всю тяжесть возникшей проблемы на свои плечи.

8. Предприятие обеспечивает работой свыше 13 тысяч человек и, благодаря проводимой компанией социальной политике, ей удалось в период кризиса избежать массовых сокращений рабочих.

Более того, реализация программы ТАЛКО перехода на местное сырье позволит создать дополнительно более 10 тыс. рабочих мест.

9. Толлинговая система сделала возможным для компании ежегодно инвестировать значительные суммы на поддержку внутреннего и государственного социального сектора, на увеличение зарплаты рабочих и проведение модернизации производства.

В контексте изложенного, уместно отметить, что не все страны могут себе позволить иметь подобное производство, и не только по причине сложности, трудоемкости и высокой затратности выпуска алюминия, но и с точки зрения необходимости наличия высококвалифицированного кадрового потенциала для его обеспечения. Таджикская алюминиевая компания обладает таким потенциалом.

Все это не может не являться предметом национальной гордости и подтверждением эффективного менеджмента, реально доказывающим, что в сложных условиях таджикскому алюминиевому предприятию, удалось не только сохранить свое производство, а тысячам людей работу, но еще получать прибыль и заслужить мировое признание, удостоившись в 2008 г. высоких международных наград: «Лучшие предприятия Европы» и «Европейское качество».

К вопросу об оффшорах

В соответствии с действующим Таможенным кодексом Республики Таджикистан толлинговая система, являясь международным корпоративным инструментом, подразумевает наличие партнера-нерезидента компании, т.е. в нашем случае партнера вне пределов Таджикистана. Подобная экономическая схема в действующей системе международных финансово-кредитных отношений, предусматривает его обязательную регистрацию в оффшорной зоне. В прямом понимании оффшор – это некий финансовый центр, привлекающий иностранный капитал путем предоставления специальных налоговых и других льгот иностранным компаниям, зарегистрированным в стране расположения центра.

И здесь мы сталкиваемся с попыткой неких сил, зачастую не имеющих к бизнесу прямого отношения, навязать общественности скептический взгляд, презюмирующий*, что оффшор – это плохо, поскольку подобная схема якобы позволяет «укрывать» от государства налоги.

В контексте правильного понимания значения оффшора, в том числе и в его этическом понимании, следует рассмотреть несколько аспектов:

Во-первых, это «репутационный аспект» оффшора. Он связан с отношением, проявляемым к компании со стороны контрагентов, банков и государственных органов страны ведения деятельности. Негативная репутация того или иного государства формируется под воздействием международных организаций, в том числе путем их включения в так называемые черные списки. Среди этих международных организаций наиболее авторитетными выступают ФАТФ (Межправительственная комиссия по борьбе с отмыванием криминальных капиталов) и ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития). «Черный список» ФАТФ ведется с 2000 г. и включает страны и территории, уклоняющиеся от сотрудничества с этой организацией в борьбе с отмыванием доходов, полученных преступным путем, или сотрудничающих с ней недостаточно активно, а список ОЭСР, одним из направлений деятельности которой является борьба с так называемой вредоносной налоговой конкуренцией, впервые был выпущен в апреле 2002 г. Ни в одном из этих списков Таджикистан и, ТАЛКО в частности, никогда не состояли. К этому следует добавить, что таджикская алюминиевая компания осуществляет активное сотрудничество в рамках Международной биржи металлов, а Комитет этой организации категорически не допускает сотрудничества с корпорациями, имеющими теневую экономику, что само по себе является весомым подтверждением прозрачности таджикской алюминиевой компании.

Во-вторых, для бизнеса, принимающего непосредственное участие в оффшорной деятельности, оффшоры – это априори хорошо. Оффшорные схемы налогообложения для предпринимателей-иностранцев были организованы правительствами островных мини-государств, чтобы поднять

* Презюмировать – предполагать истинным, пока не доказано обратное.

экономику своих стран. Результаты оказались очень впечатляющими. Жизненный уровень граждан, живущих в юрисдикциях так называемого «налогового рая», поднялся в несколько раз. Из этого можно сделать однозначный вывод: для юрисдикций, предоставляющих бизнесменам из других стран налоговые льготы, оффшорная деятельность очень выгодна. С одной стороны, оффшорные предприятия не оказывают влияния на внутреннюю экономику этих государств, поскольку не ведут бизнес-деятельности на их территории. С другой – подобные предприятия приносят прибыль, ежегодно выплачивая установленные пошлинные взносы. Оффшоры приносят выгоду и самим предпринимателям, иначе кто бы стал вести оффшорный бизнес себе во вред. Бизнесмены стараются так организовать свое дело, чтобы оптимизировать расходы на налоги за счет налоговых льгот, предоставляемых в оффшорных зонах.

Для Таджикистана создание оффшорных зон на своей территории является одним из стратегических направлений его экономики. Подтверждением этому служит тот факт, что в рамках реализации государственных программ, направленных на расширение внутреннего и внешнего экономического и инвестиционного сотрудничества, на территории нашей страны осуществляют свою деятельность четыре свободные экономические зоны (СЭЗ) - «Пяндж», «Дангара», «Сугд» и «Ишканим», где для предпринимателей создан режим наибольшего благоприятствования через льготное налогообложение, выгодный таможенный режим, установление равенства прав иностранных и отечественных инвесторов и т.д.

В-третьих, как уже отмечалось выше, отсутствие в Таджикистане сырья, удаленность страны от морских портов и значительные транспортные расходы – все это на настоящий момент выступает в качестве основных факторов повешения цен на сырье и алюминий и, следовательно, делает продукцию нашей компании менее конкурентоспособной. Чтобы изменить данную ситуацию была разработана Программа перехода ТАЛКО на местное сырье. Однако её реализация требует больших капиталовложений – 2,2 млрд. долларов США, что делает весьма сложной возможность привлечь денежные средства в таком размере по государственным гарантиям. В этих условиях, когда компания динамична, а рынок, который она обслуживает, обладает большой ёмкостью, единственно разумным шагом является возможность публичного размещения ее акций (IPO - Initial Public Offering), при этом, разумеется, необходимо адекватно оценивать издержки. Мировой опыт позволяет утверждать, что имеющиеся здесь преимущества обычно значительно покрывают эти издержки, а риски, генерируемые выходом на открытый рынок акций компании, поддаются адекватной оценке ещё до начала размещения. Этих преимуществ много, но все они выражаются в одном – облегчить доступ к инвестициям. Публичное размещение акций означает возможность финансировать развитие и текущую деятельность компании с помощью относительно дешёвых ресурсов финансового рынка. Исходя из этого, ТАЛКО приняла решение разместить свои акции на рынке в Гонконге, являющимся международно-признанным финансовым центром, где главным условием выступает необходимость регистрации компании в оффшорной зоне.

В-четвертых, что является принципиально важным и, в свою очередь, отличительным признаком по отношению к аналогичным ТАЛКО бизнес-структурам, оффшорный партнер таджикской алюминиевой компании все свои основные активы держит в банках Таджикистана, в первую очередь, с целью обеспечения финансовой системы своей страны валютой.

Система управления ТАЛКО

Реформа коснулась не только системы поставок, но и структуры управления таджикским алюминиевым предприятием. 3 апреля 2007 года ТадАЗ был переименован в ГУП «Таджикская алюминиевая компания» (ТАЛКО). Изменился ее устав, согласно которому управление заводом осуществляет не один человек, а избирающийся заводским коллективом Совет Директоров. Было учреждено 8 дирекций и 1 дочерняя структура, наделенных определенными полномочиями. Основные контракты заключаются с партнерами исключительно только после решения Совета Директоров. Также исключена возможность единоличного права подписи документов, как это практиковалось до внедрения

толлингового механизма. Компания создала Наблюдательный Совет, в который вошли представители общественных организаций, правительственных органов, парламента, дирекции компании и др. Полномочия и ответственность членов Наблюдательного Совета предусматривает разработку стратегического плана развития ТАЛКО, усиление корпоративного управления и обеспечение прозрачности его деятельности.

К вопросу о прозрачности ТАЛКО

Вне зависимости от того относится ли это к большому или малому бизнесу во всем мире действует непреложное право на коммерческую тайну, которое не только имеет свою логическую составляющую, поскольку никто не отменял конкуренцию, но и юридическую защиту. В случае с ТАЛКО и ее отношением к проведению международного финансового аудита, когда по настоянию самой же компании вместо планируемых двух лет (2006 – 2007 гг.) в финансовую проверку был включен и 2008 год, можно и нужно говорить, что компания осуществляет принцип наибольшей прозрачности своей деятельности. Материалы аудита со всеми его плюсами и минусами работы компании были в полном объеме выложены на сайт ТАЛКО и широко растиражированы в СМИ. Обнародование аудиторских материалов является обычной международной практикой, однако, эти сведения содержат, вследствие действия права на коммерческую тайну, выборочные сведения. В этом контексте практически невозможно назвать хотя бы одну бизнес-структуру как внутри республики, так и за ее пределами, которая пошла бы на столь беспрецедентные меры открытости.

В продолжение этой темы, следует особо отметить и тот факт, что в текущем 2011 году ТАЛКО инициировала проведение финансового аудита ее компании-партнера «Talco Management Limited», что еще раз подтверждает целевую направленность компании на осуществление политики открытости ее деятельности и предоставление общественности наибольшего доступа к сведениям, касающимся ее менеджмента и применяемых финансовых схем.

Перспективы развития ТАЛКО

В настоящее время ТАЛКО осуществляет два больших проекта. Первый проект, реализация которого уже практически завершена, включает в себя Программу по использованию производственных мощностей Республики Таджикистан. Ее основной целью является вовлечение отечественного промышленного потенциала в систему производства алюминия. В настоящее время свыше 60% всего оборудования, необходимого для производства алюминия и запчастей, осуществляется на базе отечественных заводов и предприятий. Уже на этой стадии внедрения программы в производственный цикл ТАЛКО произошло значительное сокращение расходов, повысилась производительность и рентабельность предприятия, а также было создано свыше 4 тысяч новых рабочих мест. В свою очередь процесс интеграции, сопровождаемый размещением заказов ТАЛКО на предприятиях Таджикистана для изготовления комплектующих изделий и других производственных составляющих оборудования алюминиевого производства, оказывают позитивное влияние на развитие отечественных промышленных предприятий через их производственную и финансовую поддержку.

Другой стороной активизации политики таджикской алюминиевой компании выступает наращивание объемов производства изделий из алюминия, что также расширяет горизонты взаимовыгодного сотрудничества на принципах производственной кооперации с отечественными предприятиями, в частности, такими как ОАО «Регаркабель», ОАО «Доро охангар», ДПМО «Таджикэнергоснаб», ООО «Шохон» и др. В настоящее время ТАЛКО сотрудничает с более 30 отечественными предприятиями.

Второй проект включает в себя реализацию Программы перехода ТАЛКО на местное сырье, ввод в действие которой рассчитан на 5 лет, после чего предприятие примерно на 60% будет обеспечено местным глиноземом, алюминием фтористым, криолитом, графитовой продукцией, оборудованием и запчастями. Заинтересованность компании в реализации проекта очевидна, поскольку

сейчас около 90% всего необходимого ей сырья и оборудования завозится в Таджикистан из-за рубежа, а при транспортировке по морю и железной дороге только глинозема ТАЛКО ежегодно теряет свыше \$250 млн.

Программа осуществляется совместно с канадской инженерно-строительной компанией «Hetch» с привлечением таджикских специалистов и предусматривает создание Таджикской химико-металлургической корпорации (ТХМК), в которую войдут предприятия по выпуску каустической соды, криолита, глинозема, фтористого алюминия, переработке антрацита и цементный завод.

В рамках данного проекта совместно с «Китайской национальной корпорацией тяжелого машиностроения» (China National Heavy Machinery Corporation) уже ведется строительство двух заводов по производству фтористого алюминия и криолита в Яване.

Стержневая идея программы заключается в том, что ТХМК замкнет на себе технологический процесс переработки местного сырья для алюминиевой промышленности и загрузит Яванскую теплоэлектростанцию на полную проектную мощность. Компактное размещение всех производств на одной территории и наличие собственного источника электроэнергии дают все основания рассчитывать на получение высокой рентабельности ТАЛКО и других предприятий-участников проекта.

Особо примечательной стороной программы является создание дополнительно более 10 тыс. рабочих мест.

По предварительной оценке общая стоимость проекта составит \$1 млрд. 400 млн. Ряд зарубежных банков уже высказали намерение участвовать в его финансировании. Согласно экспертным оценкам специалистов компании, затраты, связанные с реализацией данного проекта, окупятся в течение трех лет.

Важным составляющим элементом программы перехода на местное сырье является проект строительства завода по производству серной кислоты, реализацию и финансирование которого в размере 50 млн. долларов США берет на себя китайская компания China Tianchen Engineering Corporation (ТСС). Начало строительства данного предприятия намечено на 2011 г. Планируемая годовая мощность завода - 100 тыс. тн. серной кислоты. Договор между таджикской алюминиевой компанией и ТСС, подписанный еще летом 2010 г., предусматривает переход прав собственности к ГУП «Талко» на завод по производству серной кислоты после 8 лет его деятельности.

Поскольку серная кислота используется в промышленных отраслях Таджикистана, связанных с добычей золота и некоторых пород горных руд, ТАЛКО намерено в дальнейшем обеспечивать национальные предприятия продукцией этого завода.

**Департамент информации
и связи с общественностью
ГУП «Таджикская алюминиевая компания»
ПРЕСС-СЛУЖБА
Душанбе, 31.03.2011 г.**