

Татьяна Гурова

## Без мостов экспортный потенциал нереализуем

«Если посчитать, сколько у нас мостовых и других переходов на западной границе и с какой плотностью они идут внутри Европейского союза — через каждые пять километров, — то наша юго-восточная граница впечатляет. Тысячи километров и три—пять мостовых переходов. Очевидно, что это сдерживает нашу торговлю, туризм, миграцию». Интервью президента компании «Технониколь» Сергея Колесникова



«Технониколь» — одна из немногих крупных компаний несырьевого сектора, быстро наращивающих экспортные поставки. За год доля экспорта компании за пределы СНГ выросла с 7 до 14%, компенсировав падение на внутреннем рынке. В ближайшие годы доля внутреннего и внешнего производства компании, с учетом экспорта и купленных за границей фабрик, разделится поровну — 50 на 50. Фактически «Технониколь» становится глобальной компанией, реализуя как внутренний потенциал совершенного управления себестоимостью, так и потенциал, данный девальвацией. «Сегодня куда ни кинь — везде огромные возможности для развития. Но чтобы их реализовать в полной мере, нужны две вещи: дешевые кредиты для частного бизнеса и транспортная инфраструктура. Дальше мы сами», — говорит президент компании Сергей Колесников.

**— Вы недавно открыли завод в Рязани по производству теплоизоляционных кровельных материалов, PIR-панелей. Считается, что это высокотехнологичный и довольно дорогой продукт. В чем смысл этого проекта: на какой спрос вы рассчитываете, насколько производство инновационное?**

— Как компания — лидер в своей отрасли мы ориентируемся на то, что происходит в основном в Европе и в США. Мы видим, что продажи PIR-плит и PIR-панелей растут и их доля увеличивается как на североамериканском, так и на европейском рынке. И все это благодаря отличительным свойствам продукта: высокая пожаробезопасность — материал практически не горит, высокая теплосберегающая способность — термическое сопротивление PIR-плит примерно в 1,8 раза лучше, чем у каменной ваты и стекловаты, и примерно в 1,5 раза лучше, чем у пенопласта. Поэтому даже при в полтора раза меньшей толщине он обеспечивает более высокие теплоизоляционные свойства, чем, к примеру, стекловата, что критически важно для теплоизоляции внутренних помещений, когда вы боретесь за пространство. PIR совершенно не боится влаги и практически паронепроницаем. А также обладает высокой прочностью на сжатие — более 120 кПа. Вы можете смело ходить по кровле, утепленной плитами на основе PIR. По цене он очень конкурентоспособен по сравнению с традиционными теплоизоляторами. То есть мы понимаем, что эти уникальные качества будут востребованы, особенно в кровле. При этом мы продаем синергетическое решение: гидроизоляция и теплоизоляция работают как единый пирог, доступный по цене и долго служащий. Конечно, мы начали строить до кризиса — в феврале 2014 года, а в нынешних условиях — отложили бы на год.

**— Почему? Что изменилось принципиально?**

— За последние полгода произошел очень сильный шок на рынках, были очень плохие ожидания, и, хотя самые ужасные страхи не реализовались, в целом российский рынок упал на 15 процентов. Но мы бы этот проект не отменили, просто отложили бы на полгода-год, так как компания ориентирована на экспансию за пределы СНГ. Сегодня, впрочем, всем понятно, что самое страшное уже случилось, а дальше будет либо дно, либо плавный рост. Проектом мы очень довольны, получилась очень красивая линия, мы уложились в бюджет с небольшой поправкой на разницу в цене оборудования, которое пришлось докупать уже по новому курсу.

**— Проект ориентирован на экспорт. Вы собираетесь расти за счет экспорта?**

— Совершенно верно, но надо пояснить. Семьдесят—восемьдесят процентов нашей экспортной мощности — это кровельные материалы, особенно битумные; на втором месте — теплоизоляция. И если экспортный потенциал наших кровельных материалов распространяется, условно говоря, на полторы

тысячи километров от границы и мы поставляем их действительно очень широкому кругу стран, то теплоизоляционный экспортный потенциал ниже в силу того, что продукт легкий и занимает большой объем, его далеко не увезти. Поэтому в отношении теплоизоляции мы говорим обычно о странах СНГ, Восточной Европы и Закавказья. То, что находится в радиусе 800 километров. Кроме того, мы продаем и будем продавать свою продукцию, в том числе теплоизоляцию в совокупности с кровлей, на финском и скандинавских рынках, а также в прибалтийских странах. А кровлю мы можем поставлять в Индию, в Китай, на Ямайку и в Чили. В этом смысле кровля имеет более широкий потенциал. Так что PIR-проект на 60–70 процентов рассчитан на российский рынок, а оставшиеся 20–30 процентов — страны СНГ, Восточная Европа и Скандинавия.

**— Но материал достаточно дорогой, а рынки, которые вы перечисляете, — откровенно бедные. Где спрос?**

— Да, если сравнивать количество теплоизоляции на душу населения, то, условно говоря, в России это 11 килограммов, на Украине — три килограмма. А допустим, в Финляндии чуть ли не сорок. Двигаясь к бедным странам, этот коэффициент падает, но спрос не исчезает. Производств там особо нет, и конкурировать нам приходится только с расстояниями, поскольку альтернативные поставщики находятся либо в Европе, либо в Китае. В этом смысле мы выигрываем у китайских и европейских компаний. Сейчас у российских производителей есть огромная фора: у нас чуть ли не самая низкая зарплата, даже по сравнению с китайской, только украинцы с нами конкурируют в этом аспекте. Плюс низкие затраты на энергоресурсы, на газ, на электроэнергию.

**— Ваша рязанская линия работает на импортном химическом сырье, это не «свест» эффект девальвации?**

— Пятьдесят процентов — импорт, на остальные пятьдесят мы надеемся договориться с «Нижнекамскнефтехимом» и другими российскими производителями, то есть потенциал для локализации существует. Хотя рынки нефтехимии стремятся к мировым ценам, поэтому хрен редьки не слаще. Не думаю, что «Нижнекамскнефтехим» будет нам продавать с большой скидкой к мировой цене. Но мы однозначно выиграем за счет логистики, энергетики и трудовых ресурсов.

## Ждите

**— А теперь давайте поговорим о вашем втором новом проекте — в Хабаровске. Его размер, насколько известно, порядка четырех миллиардов рублей?**

— Да, это три очереди. Первая будет запущена весной. Новый завод каменной ваты, объем производства — 50 тысяч тонн. У нас было старое предприятие, мы хотим его модернизировать, поставить новую линию. Так мы резко увеличим производительность труда за счет выработки. Естественно, и качество сразу поднимется, потому что все-таки технологии за 40 лет ушли вперед. И мы видим возможности поставки в Азиатско-Тихоокеанский регион, уже сделали первые две поставки в Китай. Немножко сложнее идут поставки, чем ожидали, но свершившийся факт дает надежду, что мы сможем увеличить экспорт до 25 процентов от объема производства в ближайшие три—пять лет.

**— Вообще или с хабаровского завода?**

— С хабаровского завода. Главный вопрос, который мы поднимаем, в том числе и на Дальневосточном форуме, — очень дорогая и долгая логистика. Очень мало мостовых переходов, автомобильных грузовых переходов. Груз идет две недели — это невыносимо долго. Китайские строители не будут так долго ждать. И это касается огромного перечня всех несырьевых товаров — молока, мяса, чего угодно. Все, что не касается нефти и газа, требует быстрой доставки, если вы хотите конкурировать. Если вы теряете две-три недели, лишние 800 километров, то вы

должны давать большие дисконты, вы должны иметь склады. Нам и так непросто с клиентами, но нам дают дополнительную нагрузку — лишние крюки делать. К сожалению, мы не всегда находим пока понимание.

— *Это связано с отсутствием мостов?*

— По большому счету, мостов нет. И кстати, на круглом столе с участием китайской стороны (там были и наши, и китайские губернаторы северо-восточных провинций, был вице-премьер Китая, был вице-премьер России Трутнев) этот вопрос поднимался китайской стороной. Китайцы сами заговорили и об отсутствии инфраструктуры, и о медленном строительстве с российской стороны. Очевидно, если мы хотим увеличения товарооборота, то кроме нефтяных и газовых труб надо строить мостовые переходы. Нельзя увеличить оборот, не имея мостового дорожного сообщения.

— *А много мостов надо построить?*

— Если посчитать, сколько у нас мостовых и других переходов на западной границе и с какой плотностью они идут внутри Европейского союза — через каждые пять километров, — то наша юго-восточная граница впечатляет. Тысячи километров и три—пять мостовых переходов. По пальцам одной руки можно пересчитать. Очевидно, что это сдерживает нашу торговлю, туризм, миграцию. Если нет кровеносной системы, человек не выживет. Так же и торговля без инфраструктуры, без дорог не проживет.

У нас есть в Маньчжурии хороший переход, в Забайкальском крае железнодорожный переход, но этого мало. Если мы реально говорим про 100, 200, 300, 400 миллиардов оборота, зачем нам все грузить через дальневосточный порт? Я не против порта, пусть развиваются. Но есть и другой потенциал — сухопутные границы. Надо его тоже развивать. А нам сейчас из Хабаровска приходится возить через Еврейский автономный округ или через Приморье — это лишние 600 километров. Для Приморья это ерунда. А для нас 600 километров — это потеря конкурентоспособности. В Европе продукцию дальше чем на 600 километров вообще не увезешь. А нам предлагается просто так из Хабаровска уехать в Приморье, там перейти через границу и снова ехать в Харбин. Нужен прямой мостовой переход Харбин—Хабаровск.

— *И что вам сказали, когда вы подняли этот вопрос?*

— Ждите.

— *Сколько?*

— Не знаю. Может быть, два-три мостовых перехода еще построят, но все равно этого не будет хватать.

— *А в чем ограничение? Казалось бы, задача понятна.*

— Деньги. Нет денег у государства, чтобы строить инфраструктуру. Шесть миллионов людей, которые там живут, не наполняют бюджет, а федеральные деньги ограничены. Поэтому получается странная ситуация: огромная территория, очень мало населения, очень маленькая экономическая активность, местные бюджеты очень маленькие, а федералы... Ну вы не хуже меня знаете. Получается чемодан без ручки. Огромное количество возможностей — и нет денег, чтобы этот потенциал поднять.

— *Вы же бизнесмен, вы понимаете, что можно выпустить облигационные займы под это строительство. И потом окупать с увеличенной налоговой массы таких компаний, как ваша.*

— Министр по развитию Дальнего Востока Александр Галушка сказал, что у нас сейчас появилась возможность построить мосты за свой счет в рамках государственно-частного партнерства, обслуживать их и потом получать деньги из бюджета за счет будущих налогов. Это правда. Такая схема есть, но, как всегда, есть вопрос: предъявите хотя бы один сделанный проект. Если хотя бы один-два проекта будут реализованы и предприниматели увидят, что эта схема работает именно так, как декларируется, в положенные сроки бумаги подписываются государством и платежи возвращаются, думаю, что число таких проектов будет расти. Пока на любых совещаниях, где я присутствовал, у всех в завершение один вопрос: есть хотя бы один пример? Нет. Зато есть масса других примеров, когда государство обещало одно, а потом какой-то чиновник из другого ведомства — из лучших побуждений — начинает не ставить запяточку, потому что он чего-то боится, и вся цепочка ломается. Он может возиться целый год, и на целый год могут платежи подвисать, а инвестор может за это время просто помереть. Я, как человек из «Деловой России», вижу, как в целом разобщена государственная машина. Все очень сильно хотят, очень много работают, много пишут законов, а реально — как лебедь, рак и щука.

— *Я говорю об обратной схеме. Я же не государство, мне в XXI веке и в голову не пришло бы заставлять предпринимателей строить самим инфраструктуру, тем*



Все, что не касается нефти и газа, требует быстрой доставки, если вы хотите конкурировать. Если вы теряете две-три недели, лишние 800 километров, то вы должны давать большие дисконты, вы должны иметь склады

*более что «Мечел» уже попытался и находится не в очень хорошем положении. Я говорю о схеме, когда Хабаровский край эмитирует облигации под строительство мостов и потом закрывает эти платежи налогами, которые компании вроде вашей платят с оборота. Такая схема чисто теоретически представляется возможной или нет?*

— Схема возможна. Конечно, для более успешной реализации хотелось бы дожидаться инфляции в четыре процента, о которой все уже с улыбкой напоминают, потому что, если эмитировать деньги под 12–15 процентов, вероятность появления длинного хорошего инструмента, который проживет десятилетия, самоподпитывая этот механизм, снижается. А вот если бы ставка была действительно четыре-пять процентов, это был бы просто великолепный механизм, мы фактически могли бы leverage-плечо увеличить в два-три раза. За счет чего, собственно говоря, выплыл Китай, все западные страны? За счет долга. Они наращивали долг и получали вторичной волной рост экономической активности. До тех пор пока эмиссия не ушла в потребление. То есть это хорошо работало, пока деньги действительно попадали в реальный сектор и в инфраструктуру. Другого способа я тоже не вижу, потому что экспортный потенциал мы локализовать без дорог не сможем.

*— Честно говоря, не понимаю, почему нельзя искусственно занизить ставку по этим облигациям до желаемых четырех-пяти процентов и держать ее такой. Да, она некоторое время будет отрицательной.*

— Это надо сделать, и надо сделать, чтобы эти деньги шли на реальные инфраструктурные или другие проекты. По большому счету, мне кажется, не хватает какой-то политической воли, потому что я не знаю, как еще объяснить. Мы делаем очень много специальных мероприятий, всякие субсидии по два миллиарда, куча компаний бегают, толкается. И совершенно ничего не делаем для общей ситуации. Давайте сделаем одну общую систему, которая поможет тысячам компаний. Вместо этого мы общую систему загоняем просто в крайний негатив, а потом делаем из общего негатива для десятков или сотен компаний какие-то специальные мероприятия, и ими занимается куча чиновников, а Счетная палата их проверяет. Мне кажется, уберите тысячу специальных мероприятий и сделайте два хороших общих решения, коими являются низкие кредитные ставки и длинные деньги для инфраструктурных проектов. И это будет работать.

## Хорошая ТОР

*— На Дальнем Востоке создана ТОР — территория опережающего развития. Насколько эффективно это работает?*

— Как средство привлечения длинных денег, конечно, работает. Условия, которые сейчас предлагает Минэкономразвития, очень конкурентные по отношению к другим площадкам — я имею в виду Китай и Корею. Фактически инвесторы получают пятилетние налоговые каникулы по налогу на прибыль, имущество, землю, сниженные ставки налога на труд, хорошие цены на энергоносители и газ, дешевые земельные участки и какую-то помощь, но не всегда, в подключении. В целом у нас очень хорошая система. Если мы говорим о месте для дешевых производств в этом регионе, то я думаю, что российские товары будут значительно дешевле по себестоимости по сравнению даже с китайскими. Но сделать дешево в огромных количествах мы сможем, а как это вывозить? Для этого нужны порты, дороги, мостовые переходы и автомобильное и железнодорожное сообщение с Китаем. Кроме того, нужен быстрый возврат НДС — не шесть месяцев, не три, а месяц. И для этого мы уже предлагали 14 июня на встрече с президентом (и такое поручение вышло) сократить сроки возврата НДС за счет того, чтобы Федеральную налоговую службу подключить к базам

Федеральной таможенной службы, и тогда налоговики сами смогут убедиться в том, что экспортный товар пересек границу. Сейчас схема действует, как всегда, в лучших российских традициях: докажите, что вы пересекли границу, — и обязанность доказывать ложится на плечи налогоплательщика. Мы от двух до шести месяцев собираем и довозим бумаги до таможи, потом до налоговиков. Что мешает в электронный век самому налоговому открыть таможенную базу, посмотреть номер экспортной декларации, найти ее в базе, сказать, что все нормально, поставить галочку и двигаться дальше? Поэтому, мне кажется, проблема надуманна.

*— ФНС должна была согласиться. Они очень эффективны в смысле автоматизации.*

— ФНС — один из лучших федеральных органов с точки зрения удобств, которые они создают для налогоплательщиков. Поэтому проблема контроля реального экспорта технически очень легко решается без ущерба для безопасности.

Вторая проблема — это методические пособия Федеральной антимонопольной службы по определению монопольной высокой цены на трансграничных рынках. Звучит громко, а на самом деле означает только одно: российские экспортеры, в том числе несырьевых товаров, должны продавать на экспорт с доходностью не ниже, чем в России. То есть туда дороже можно продавать, дешевле — нельзя. А теперь вопрос такой. Вы заключаете контракты с китайцами на два—шесть месяцев, а по госконтрактам — до двенадцати. Пишете их в юанях. И заключаете контракт в российских рублях, тоже на 6–12 месяцев. Вопрос: какой у нас будет курс? И кто будет отвечать, если этот курс поменялся? Получается, экспортер. Кто-нибудь в нашем мире может взять на себя ответственность за курсы валют? Мне кажется, на нас сваливают просто невообразимо сложную задачу. Почему мы должны за это отвечать?

*— Это старая проблема. Ей уже года три.*

— Да, она поднималась на встрече с президентом, с вице-премьером, было несколько встреч с администрацией президента. И даже Федеральная антимонопольная служба признала, что они согласны с частью доводов, которые мы приводим. Но ровным счетом ничего не меняется.

Поскольку я еще возглавляю комитет «Деловой России» по антимонопольной политике, то все эти изменения я, естественно, отслеживаю. До сих пор эта методичка не исправлена, и она вызывает беспокойство не только у меня, она вызывает беспокойство у производителей стекла. Экспорт стекла сейчас растет, и за счет дешевой энергии он может достичь очень высоких показателей.

Они недоумевают: «Во всем мире этим занимаются местные компании. Поверьте, что и без вас есть кому остановить демпинг российского стекла». Имеется в виду антидемпинговая пошлина и Европейская комиссия: «Непонятно, почему вы это делаете». Мне было очень сложно объяснить, в чем смысл этих правил. Это нелогично. Все страны, в том числе Евросоюз и Китай, наоборот, поддерживают последние переделы, и экспорт является очень хорошей статьей доходов.

Мы возвращаемся к вопросу о политиках. У нас есть промышленная политика, есть экспортная политика, есть антимонопольная политика. Но они никак между собой не соотносятся. Каждый занимается своим делом. Кто кому подчинен, до сих пор не ясно. И к сожалению, никто на эти вопросы не отвечает. Поэтому, на мой взгляд, надо делать общую систему работоспособной, снижать количество нормативных актов, делать систему простой, понятной, если не для уборщицы, то хотя бы для выпускника МВА.

*— Что бы вы сделали, если бы отвечали за экономическую политику?*

— Я бы свел все к двум целям: инфраструктура и доступные кредиты для частного капитала. Если решаются эти две

## Если мы говорим о дальневосточной TOP

как о месте для дешевых производств,

то российские товары будут значительно

дешевле по себестоимости по сравне-

нию даже с китайскими.

проблемы, бизнес будет развиваться в нынешних условиях очень быстро.

— *Именно частный, не государственный...*

— Государство обозначило свои интересы в военно-промышленном комплексе и нефтегазовом секторе. Мы это приняли, это нормально, хорошо. Но есть масса других вещей: легкая промышленность, текстильная, строительная отрасли, сельское хозяйство, пищевая промышленность, транспорт, интернет, медицина, фармацевтика. Огромный потенциал. Сейчас, куда ни кинь, после девальвации во всех секторах огромные бенефиты. Мы можем взять и внутренний рынок, и экспорт. Я только что разговаривал с президентом Чувашии — есть огромный интерес к сельскому хозяйству, очень много успешных примеров, и если все это поддерживать, то это очень большой потенциал. На микроуровне возможностей много.

И перестать «кошмарить» бесконечными новостями законодательства. Вот я прочитал законопроект, написанный Минэкономразвития и разработанный в рамках «открытого правительства», по надзорно-контрольной деятельности. Он мне не понравился. Мы боролись-боролись за то, чтобы результаты оперативно-розыскной деятельности не передавались контролирующим органам для проведения внеплановых проверок, поскольку оперативно-розыскная деятельность используется только в ограниченных законом случаях. Тут опять они вписали, что ОРД будет отдаваться на откуп контролирующим органам, они ее станут использовать для проверки предпринимателей. Опять идет ужесточение. То есть наверху мы говорим одно, а законопроекты выходят совершенно другие. И сейчас придется опять тратить время и силы на то, чтобы отбиваться.

— *Вы совершенно правы.*

— Но предприниматели не имеют инициативы писать законы. Получается замкнутый круг, и все, что мы можем, — это отбиваться.

— *Предприниматели при этом не хотят идти в политику. Мы задавали этот вопрос прошлой весной, и все говорят одно и то же: мы не видим себя в политике. Но тогда так и останется, они по одну сторону баррикад, вы — по другую.*

— Любой человек, который попадает в эту систему, становится через полгода таким же, как и все. Система переделывает человека.

— *Но, например, Западная Европа смогла выстроить у себя политику, ориентированную на экономический рост, а не на хранение чиновничьего интереса. Просто тех здравых мыслей, которые вы высказываете, в чиновничьей среде нет, так как у людей нет соответствующего опыта.*

— Я не верю, что сто, тысяча, десять тысяч предпринимателей изменят эту систему. Единственное, что мне кажется разумным, — уменьшить количество чиновников, чтобы у них не хватало времени. Я вывел правило: количество страниц, выпускаемых бюрократической машиной, — две-три на одного чиновника. Поэтому если мы хотим вместо 150 тысяч нормативных актов иметь 30 тысяч, значит, нужно их в пять раз сократить. И скорее всего, будет написано более качественно, потому что меньшего числа тем будет касаться. То есть я бы сделал линейную экстраполяцию в качестве ближайшего шага. Что дальше — не знаю. В конце концов, система развивается нелинейно, и, как только нелинейность будет проявляться, станет меняться сама система, какие-то реформы начнутся. Когда и как — я не могу предсказать.

— *Мы все находимся в этом ожидании.*

— Наши чиновники еще и работоспособнее американских и немецких. Немецкий уйдет без десяти пять. А наш будет работать до восьми-девяти вечера, искренне полагая, что приносит пользу. А поскольку их много и работу они между собой не согласовывают, то появляется много несогласованных инициатив.

Возьмем вечный постулат: конкуренция. Чтобы развивать рынки, нужно развивать конкуренцию. Все согласны. Начинаем строить на нем антимонопольную политику. Если ты не видишь границ пространства антимонопольного законодательства, то можно очень далеко уйти. Берем промышленную политику. Промышленная политика — это рост качества и снижение себестоимости. Снижение себестоимости — это, в частности, снижение затрат за счет масштаба. Но чем масштабнее производство, тем больше монополия. Вот и конфликт. Монопольная политика — за конкуренцию, чем больше количество производителей, тем лучше. А промышленная политика — фактически за создание крупных компаний. Мы сейчас не гребем лопатами нефть, а качаем производственными вышками. Мы уменьшаем количество авиационных компаний в целях безопасности. Возьмем, например, бумагоделательные машины. Раньше машины выпускали 20 тысяч тонн бумаги, а сейчас — 300 тысяч. Одна фабрика заменяет 15 других, и у нее себестоимость будет вдвое ниже. Что лучше: иметь 15 фабрик по высокой цене или две по низкой? С точки зрения антимонопольной политики — лучше пятнадцать, с точки зрения промышленной — лучше две. И таких вопросов масса, и никто на эти вопросы в рамках отрасли не хочет отвечать. А формы отраслевые и рынки конкурентные меняются. С тем, что у нас может быть миллион сельскохозяйственных компаний, я соглашусь. Но я не соглашусь с тем, что у нас будет миллион компаний по производству бумаги. Эти рынки будут структурированы в любом случае. Вот, например, производство гофротары. В Европе пять—семь компаний занимают 80 процентов рынка, и не надо пытаться этому противоречить. И у нас будет 10–15 компаний, потому что экономия масштаба требует такой конфигурации.

Представляете себе производство в Хабаровске? Что мы получили через полгода? Мы получили жалобы от якутских производителей теплоизоляции. Они умирают. Почему? Потому что у них три тысячи тонн производство, а у нас — 50 тысяч тонн. У них себестоимость 38 тысяч за тонну, а мы можем и по 28 продавать с прибылью. С позиций антимонопольной

политики мы не правы. С позиций промышленной политики — правы. И таких вопросов масса. Чтобы экспортировать, нужно опять увеличить объем производства, подписывать разные контракты и не смотреть на то, что локально мы заключаем невыгодные сделки. Если у нас есть свободные мощности, мы можем идти на краткосрочные убытки, чтобы выходить на новые рынки. С китайской стороны мы ждем преград, но не с российской. Это экспортная политика. Любая инициатива каждого органа — многосторонняя. Поэтому и оценку влияния законодательных инициатив надо давать многостороннюю. Ее надо обсуждать, и долго обсуждать.

### Глобальные игроки

— *Вы сказали, что в июле стало понятно: рынок достиг дна, и дальше мы будем либо там барактаться, либо расти. Как вы оцениваете ситуацию с рецессией?*

— Мы действительно упали на 15 процентов по российскому рынку. Компенсировали за счет экспорта, в основном в Европу, конечно. Поэтому в принципе мы не упали.

— *То есть у вас доля экспорта выросла существенно?*

— Она выросла в два раза, с 7 до 14 процентов в совокупности по всем продуктовым направлениям, если брать экспорт вне СНГ. А в целом у нас треть бизнеса вне России. То есть если брать российский бизнес и бизнес вне России, то треть бизнеса — вне России. И наверное, в течение трех—пяти лет мы сможем выйти на новый международный бизнес. Мы купили заводы в Италии. Начали экспортировать на рынки на Ближнем Востоке и даже в Латинской Америке. И сейчас ищем синергию, чтобы мы могли поставлять в том числе и российские продукты на эти рынки. Наша география расширилась до 70 стран мира.

— *Значит, ваш ответ на кризис — увеличение доли нероссийского бизнеса?*

— Мы однозначно увеличили объемы продаж за рубежом.  
— *Я не в первый раз слышу, что эффективные российские компании выдавливаются этим кризисом вовне и становятся глобальными. Это хорошо, но при этом они перестают создавать добавленную стоимость здесь, пропорционально своему росту.*

— В нашем случае мы являемся последним переделом, следующий передел — это здание, поэтому, на мой взгляд, ничего Российская Федерация не теряет. Более того, поскольку мы покупаем много отечественных полимеров, покупаем полиэстер, полиэтилены, бутилстиролы, вообще покупаем всю нефтехимию, причем десятками тысяч тонн... и тем, что мы не снижаем темпа покупок, не важно, куда мы потом это сбываем, мы держим этот рынок. Экспорт строительных материалов — это хорошо. Это потребление газа, электроэнергии, использование транспортной системы, инженерной школы, мы используем машины, ремонтируем, создаем огромный спрос на сервисные контракты, IT-услуги. В целом мы создаем огромный качественный рынок своей деятельностью. Поэтому я еще раз хочу сказать: пожалуйста, поддерживайте последние переделы. Не гробите вы нас. Даже если я в убыток продал в Китай, это я принял такое решение. Какой ущерб я кому нанес, я не могу понять. Вместе с моей продукцией 80 процентов продукции сделано до меня. «Нижнекамскнефтехимом», «Сибуром», «Роснефтью», «Газпром нефтью», «Газпромом». Мы добавляем всего лишь 20 процентов к их товарам. На наше одно рабочее место приходится 16 рабочих мест в цепочке стоимости. А каждый рабочий стоит еще десять рабочих мест в области торговли, сервиса и транспорта. Итого 160 рабочих мест. Я не прошу поддержки. Нам нужны две вещи. Отсутствие штрафных санкций за экспорт. И инфраструктура, чтобы это можно было вывезти. Дальше мы сами.

■ Фото Василия Ильинского

## ПОПРОБУЙ ЭКСПЕРТ В НОВОМ ФОРМАТЕ



ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА — ЭТО

### ▶ ЛЕГКО

никаких дополнительных программ не требуется

### ▶ УДОБНО

каждый выпуск идет в виде запускаемого файла, который вы скачиваете себе на компьютер

### ▶ ДОСТУПНО

не требуется доступа к интернету — чтение журнала off-line

### ▶ СВОЕВРЕМЕННО

электронная версия журнала «Эксперт» доступна в день выхода журнала\*

VISA | СБЕРБАНК | QIWI | WebMoney | ИНДЕКС ДЕНЬГИ

ПОДРОБНОСТИ НА САЙТЕ: [WWW.EXPERT.RU](http://WWW.EXPERT.RU)

RODPISKA@EXPERT.RU | 8 800 200 80 10 или 8 (495) 789 4465 (доб. 1587)

\*«Эксперт», «Эксперт Урал», «Эксперт Юг» — понедельник, «Эксперт Северо-Запад» — вторник, «Эксперт Сибирь» — среда, «Русский репортер» — четверг.

