

Специальный доклад стр. 33

Русский инжиниринг: как построить в срок, не украсть и не обанкротиться

# ЭКСПЕРТ

23 ИЮЛЯ — 19 АВГУСТА 2018 № 30–33 (1084)

ISSN 1812-1896



83033

9 771812 189009



РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЦЕНА — 75 РУБЛЕЙ

WWW.EXPERT.RU

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 16640, 72550, 80367, 39292

Саммит Путин — Трамп: почему это важно стр. 11

# ПРОБИЛИ ЖЕЛЕЗНЫЙ

Футбольный чемпионат открыл Россию иностранцам. И русским

# ЗАНАВЕС

стр. 78

Сергей Колесников: «В Китай дороги нет» стр. 24



Татьяна Гурова

## Мощность у нас есть

«Экспорт не панацея. Я с удовольствием прекращу весь экспорт в ЕС и куда угодно и буду поставлять на наши стройки нашу продукцию, если объемы строительства внутри страны будут заметно расти. Мощности у нас есть», — говорит президент компании «Технониколь» Сергей Колесников

«Т

ехнониколь» — одна из тех компаний, по темповому росту которой можно судить о частоте биения пульса российской экономики, да, в общем, и почти всей евроазиатской экономики. Почти 80 млрд рублей оборот, 52 завода по производству современных строительных материалов. А последние, как известно, одни из ключевых индикаторов состояния макроэкономической конъюнктуры.

Впрочем, переносить динамику этой компании напрямую в оценки темпов роста всего хозяйства было бы ошибкой. Надо помнить, что речь идет о компании с чрезвычайно высокой производительностью, которая позволяет ей быстро и масштабно реагировать на любые изменения конъюнктуры, как за границей, так и у себя дома. Далеко не все так могут.

О стратегии компании «Технониколь» в 2018 году рассказывает ее президент **Сергей Колесников**.

**— Сергей Анатольевич, в 2017 году выручка «Технониколя» выросла на 13 процентов, и по итогам прошлого года и первого месяца года нынешнего ваши ожидания были позитивными. Вы рассчитывали, что целый ряд крупных инвестиционных проектов вроде реновации поддержат рост и в первом полугодии 2018-го. Что произошло в результате?**

— В первом полугодии ситуация была разной для разных сегментов. Сектор B2B — строительства промышленных, гражданских объектов, в том числе жилищного строительства, растет примерно так же, как в прошлом году. Сегмент к сегменту, конечно, могут сильно отличаться. Например, новые продукты, в частности монтажная пена, растут на 300 процентов, но это связано с тем, что это один из немногих продуктов, который по-прежнему импортируется. Мы замещаем импорт, и, конечно, для нас это хорошее место для атаки.

Сильно снизился сегмент DIY, розница. Мы видим падение фактически во всех каналах розничных продаж. Производители других стройматериалов тоже говорят, что розница не растет. То есть можно зафиксировать, что потребительского спроса нет.

Если брать по отдельным продуктовым сегментам, то мы занимаемся теплоизоляцией и кровельными работами. Лучше всего чувствует себя сегмент теплоизоляции, особенно каменной ваты. Это единственный продукт, который первое полугодие окончил под сильным спросом. Отчасти это обусловлено большим спросом в Евросоюзе. Более того, в ЕС возник локальный дефицит продукции, и мы увеличили туда экспорт. Это выгодно, так как текущая цена каменной ваты в Евросоюзе — 600 евро за тонну, а в России — 380 евро.

**— На европейский спрос отреагировали прежде всего ваши западные заводы или он сказался и на внутренних мощностях?**

— Естественно, самый сильный спрос мы почувствовали на заводах, которые находятся в Евросоюзе, прежде всего на SuperGlass в Шотландии. Туда спрос приходит на полгода раньше, и мы почувствовали его уже в декабре-январе, а к апрелю склады были пусты. Но к этому времени опустели склады всех европейских производителей, поэтому в апреле-мае-июне спрос докатился и до российских производителей. И не только мы, но и другие наши коллеги по цеху увеличили поставки в Евросоюз. Благо мощности пока есть.

**— За счет чего растет спрос в Евросоюзе? Это следствие инвестиционного роста или выбытия их мощностей?**

— Выбытия мощностей нет, объем производства в сегменте теплоизоляции растет. Действует несколько факторов. Первый — общий подъем экономики в ЕС. Европа отправляется от кризиса, и строительство набирает обороты. На второе место я бы поставил рост энергоэффективности. У них есть программа «Директива-2020», согласно которой к 2020 году Евросоюз хочет перейти на полностью пассивный дом. Почти с нулевым энер-

«Технониколь» — ведущий международный производитель надежных и эффективных строительных материалов. Компания предлагает рынку новейшие технологии, сочетающие в себе разработки собственных научных центров и передовой мировой опыт. В группу компаний входят производственный комплекс «Технониколь» под управлением Сергея Колесникова и «Технониколь Торговые системы» под управлением Игоря Рыбакова.

Производственный комплекс «Технониколь» — это 52 завода в семи странах (Россия, Белоруссия, Литва, Чехия, Италия, Великобритания, Германия), продукция поставляется в 95 стран мира. В состав производственного комплекса также входят шесть научных и 18 учебных центров, укомплектованных высокотехнологичным оборудованием и квалифицированным персоналом. В центрах ведутся регулярная разработка и внедрение новых продуктов и решений для строительной отрасли.

Компания «Технониколь Торговые системы» специализируется на продаже строительных материалов и инструментов для промышленного, гражданского и частного домостроения более чем в 100 торговых отделениях в России и СНГ.

гопотреблением. Стандарты по энергоэффективности, соответственно, ужесточаются, и требуется все больше утеплителей.

Третья причина — регулирование. Сравнительно недавно в Англии был большой пожар, после которого началось сильное давление в области регулирования пожарной безопасности зданий. Поэтому проектировщики и строители при изготовлении фасадов крупных объектов стали отказываться от полимерсодержащей продукции в пользу каменной ваты или стекловаты.

И четвертая вещь связана с дефицитом на рынке полиизоцианурата. По разным причинам в мире закрылось несколько заводов по производству MDI, и его цена в евро выросла практически в два раза. Поэтому люди, покупавшие ПИР-плиты (делаются из MDI) для фасадов и кровель, по ценовым соображениям стали покупать каменную вату. Но сейчас MDI начинает дешеветь, и я думаю, что цена выровняется и не пройдет и года-двух, как от дефицита каменной ваты ничего не останется. Тем более что наши основные конкуренты строят новые мощности: Knauf строит завод на границе с Францией, Rockwool — в Польше и Румынии. То есть в 2019–2020 годах этого эффекта уже не будет.

**— И что вы с этим будете делать?**

— Будем стараться продавать нашу вату в страны Кавказа, за Кавказ, в Иран, в Турцию. То есть экспорт как таковой останется, но география сменится к югу, туда, где нет сильной конкуренции.

**— Вам хватит спроса этих южных стран? Сейчас очень удобная для вас ситуация — Евросоюз рядом, у вас новые заводы. А если Евросоюз закроется с точки зрения роста, то неужели вам хватит в качестве замещения объемов спроса со стороны стран СНГ и всех остальных?**

— В силу своей географии мы можем поставлять только в радиусе тысячи километров от предприятия. И если Евросоюз отказывается, то мы можем поставить туда, куда поставим. Да, рынки Кавказа и Закавказья не самые сильные, но выбирать не приходится. В России тоже рынок не растет. Поэтому, извините, делаем всё что можем. И если в России рынок строительства будет стагнировать и объемы потребления будут снижаться, то очевидно, что мы будем с ним в одной лодке. Никаким экспортом это не заместить. Даже по каменной вате доля экспорта у нас не больше десяти процентов. Поэтому здесь мы заложники внутриэкономической ситуации.

И вообще, вся эта идея про экспорт, о которой я люблю рассказывать, не от хорошей жизни. Некоторым кажется, что экспортировать легко. На самом деле экспорт приносит меньше доходности и больше рисков. Это те же валютные риски, то же уголовное законодательство в отношении контроля валютной выручки, более сложные контракты. Экспортная деятельность в России непростая. Подчеркиваю, экспорт — не от хорошей жизни.

— *Что с внутренним спросом? Вы назвали четыре фактора, влияющие на рост европейского рынка. У нас тоже есть внутренний спрос инвестиционный, у нас тоже была трагедия в Кемерове и есть вопрос пожарной безопасности, у нас есть проблемы энергосбережения. Эти факторы в России действуют?*

— В России мы ждем, что второе полугодие будет лучше. Одна из причин — окончание чемпионат мира. Во время чемпионата многие стройки вокруг стадионов приостанавливались, некоторые дороги перекрывали. Поэтому я думаю, что стройка возобновится. Плюс в силу высокой стоимости нефти и профицитного бюджета, я надеюсь, начнут исполнять указ президента об инвестициях в медицину, образование и инфраструктуру. Поэтому есть надежда, что во втором полугодии спрос начнет расти. Мощности у нас есть. Я с удовольствием прекращу весь экспорт в ЕС и куда угодно и буду поставлять на наши стройки нашу продукцию.

— *У нас, кажется, есть и своя программа энергосбережения...*

— Да, 1 июля 2018 года вышел приказ Минстроя о том, что требования по энергоэффективности повышены. Это касается всех областей — и вентиляции, и стекла, и теплоизоляции фасадов и кровель. По проекту энергоэффективность должна вырасти на двадцать процентов. Хотя с точки зрения толщины стены наши стандарты раза в два-три меньше, чем европейские. То есть Россия движется, но не очень быстро.

— *Вы хотите сказать, что в Европе стена на сто процентов толще, чем у нас?*

— Да, хотя климат мягче.

— *А почему такой запас?*

— Просто пассивный дом теоретически потребляет ноль энергии.

— *А почему мы не движемся в сторону пассивного дома? Дорого очень?*

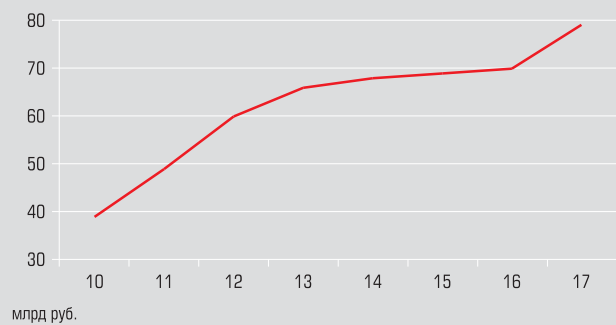
— Вы задаете философский вопрос: почему Россия, имея столько национальных богатств, до сих пор бедная? Наверное, плохо работаем, не очень хорошо думаем.

— *Просто я удивилась, что если такой огромный разрыв и все равно новая программа энергосбережения, то почему бы сразу не сделать как в Европе?*

— В каком-то смысле я поддерживаю Минстрой. Преодолеть сразу такой гэп в энергоэффективности невозможно. Нужна эволюция и мелкие шаги. Если сейчас поставить новые требования, даже промышленность не будет готова. Ведь это значит, что надо будет существенно увеличить предложение. А это инвестиции. Сейчас, при нынешних ценах, окупаемость предприятий — двенадцать лет. При нынешней стоимости ОФЗ никто инвестировать в строительство завода не будет. Легче купить ОФЗ и получить купоны, не облагаемые налогом.

Если вы строите предприятие, вы берете на себя бесконечно большое число рисков. Предприниматели и предприятия — ключевые элементы построения государства. Они являются налоговыми агентами. Мы как компания несем ответственность за военный учет. Мы занимаемся вопросами охраны труда и здоровья сотрудников. Мы занимаемся вопросами, связанными с коррупцией, потому что, если сотрудник работал в госаппарате, мы должны определенные действия предпринимать. Я могу этот список продолжать. И когда мы строим новое предприятие, мы несем огромное количество рисков. И когда нам говорят, что у нас доходность будет пять процентов... Мы люди, конечно, очень активные, но нынешние цены не позволяют нам окупаться, поэтому если спрос мгновенно вырастет, это приведет к резкому росту цены. Плюс у людей нет денег, спрос в рознице падает. Соответственно, люди не смогут купить более дорогое жилье. Да, если сейчас вдвое увеличить толщину стены, стоимость квадратного метра вы-

Выручка компании «Техниколя»



Источник: данные компании

растет всего на десятую долю процента, но рынок чувствителен и к этому.

### Ставка — на вторичное сырье

— *В этом полугодии вы совершали новые сделки. Купили достаточно крупное предприятие в Белгороде. Планируете два крупных проекта на Дальнем Востоке.*

— Да, весной мы закрыли сделку по покупке белгородского завода. Завод производил 90 тысяч тонн каменной ваты. Мы надеемся в ближайшие три-четыре года сделать реконструкцию печей, автоматизацию линии, в том числе упаковочного комплекса, и увеличить объем производства до 120 тысяч тонн. Я думаю, что за счет использования автоматизации можно приблизить предприятие к нашим стандартам производительности труда — 15 миллионов рублей в год на человека. Предприятие очень хорошее, современное, качество продукции прекрасное. Поэтому мы очень рады, что такое предприятие на юге России стало частью нашей компании. С него мы можем поставлять на Украину (там, кстати, цена выше, чем в России, — 570 евро за тонну), в Белоруссию, Польшу и, естественно, в Южный и Центральный федеральные округа.

Что касается Дальнего Востока, то там речь идет о двух предприятиях на общую сумму инвестиций примерно 700 миллионов рублей. Одно по производству водосточных систем — пластмассовых труб из ПВХ, а также элементов для водосточных систем.

— *Это что-то новое для вас?*

— По большому счету, мы делаем достаточно известную продукцию, просто на новом технологическом цикле. Мы закупаем новое австрийское оборудование — пластавтоматы нового поколения, которые дают быструю смену пресс-форм, большую выработку и очень высокое качество. Хотим сделать очень хороший продукт на очень высокой скорости, необходимый Дальнему Востоку. Раньше мы эту продукцию покупали в Европе и перепродавали. Сейчас есть смысл этим заниматься внутри России. На Дальнем Востоке мы видим хорошую нишу — этот завод сможет обеспечить Дальний Восток продукцией вплоть до Иркутска. Может быть, даже в Монголию что-то сможем поставить.

Второй завод — переработка полимерных отходов и изготовление из них вторичных полимеров, которые дальше будут использованы в наших строительных материалах.

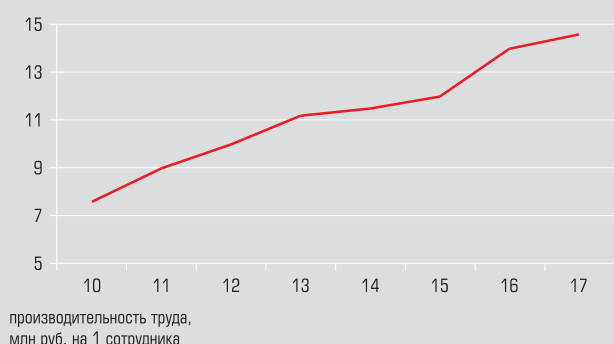
— *Вы имеете в виду китайские полимерные отходы?*

— Наши, российские.

— *То есть будет достаточно российского объема? У нас же небольшой в целом рынок.*

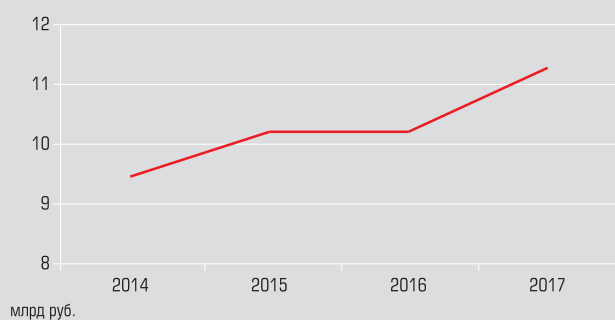
— Будем импортировать полистирол из стран Азиатско-Тихоокеанского региона.

## Производительность компании «Технониколь»



Источник: данные компании

## Общий объем экспорта компании «Технониколь»



Источник: данные компании

## — Как вы находите эти ниши?

— Талантливые сотрудники ездят по миру и смотрят, что делают наши зарубежные коллеги. И мы всегда задаемся вопросом, как люди могут достигать той или иной себестоимости. В Японии эти исследования привели нас к тому, что все очень просто — надо работать на вторичном сырье.

Мы организуем сбор мусора на Дальнем Востоке, засунем в экструдер и получим вторичное сырье. База переработки отходов у нас есть. У нас нет первичного сырья. Конечно, мы не занимаемся вывозом мусора, но мы говорим, что, если у муниципалитетов во Владивостоке, Хабаровске в результате вывоза и разделения мусора появится хоть какой-то степени чистоты продукт, мы готовы его превратить во вторичное сырье, пригодное для переработки в стройматериалы.

## — Но вы же говорите, что уже строите завод, значит, сырье в каком-то объеме уже есть?

— В мире существует большая проблема огромного количества полимерных отходов, которые не собирают. Но у нас есть поставщики полимеров. В Японии перерабатывается 92 процента первичного продукта, и 60–70 процентов идет во вторичку, а сжигается порядка 15–20. В России, я боюсь, цифра переработки и до двух процентов не дойдет. Мы всё это закапываем в землю. Поэтому у нас эти проблемы с экологией, с бунтами. И проблема не решается.

Мы собираем 10 процентов макулатуры, а в Германии собирают 55–60 процентов. Несколько тонн макулатуры — это гектар спасенного леса и отличное сырье. Поэтому если мы хотим экологию, значит, нужно собирать пластик, макулатуру, а мы все это перерабатываем.

## Китай — это проблема

— Вы, говоря о своих проектах на Востоке, упоминаете Японию, Монголию, но не Китай. То есть с Китаем не налаживаются тесные отношения? По-прежнему мешают логистическая проблема?

— Во-первых, Китай сам очень конкурентный. Там очень много индустрий, особенно в области строительных материалов. Плюс есть объективные факторы, которые нам мешают. Пошлины на импорт в Китай со стороны Китая — 12 процентов. Очень мало пропускных пунктов.

## — И ничего не происходит с пропускными пунктами?

— Летом ничего не происходит. Когда древесину везут, начинаются очереди. Зимой более или менее нормально.

## — Я имею в виду, стратегически логистическая задача не решается на Дальнем Востоке?

— У нас есть транспортный коридор в Китай с Алтая, но нет с Дальнего Востока. А это означает, что, даже переехав границу,

выстояв в очереди, мы должны свою продукцию перегрузить в китайский автомобиль, потеряв время и нарастив стоимость. И мы, естественно, привозим товар в лучшем случае через десять дней после заказа. А в Китае так не принято. Сегодня заказ — завтра поставка. Соответственно, если ты не поставишь, ты теряешь еще в дисконте.

Все говорят: идите, торгуйте, — но государство не слишком нас в этом поддерживает. Более того, существует еще валютный контроль и уголовная ответственность за неполученную валютную выручку. Получается, я должен предоплату с китайцев взять. А китайцы предоплату не платят. То есть нас просят экспортом заняться...

## — ...А вы не можете.

— Мы хотим, стараемся. В прошлом году поставили порядка 8–12 процентов от объема производства. В этом году упали до пяти процентов. В 2017 году рубль был слабее и мы как-то еще цеплялись за рынок. Сейчас и этого не можем.

— Я так понимаю, что Китай, несмотря на свой размер, оказался не очень интересным рынком, так как слишком тяжелый? И, насколько я знаю, это для многих так. Мы делали материал по поводу рынка свинины на Дальнем Востоке, и та же «Русагро» пока ничего не может сказать о перспективах экспорта в Китай.

— Да, рынок очень тяжелый. Был сильный порыв, мы сделали стартовый спринт, потратили много средств, сил и времени. Но мы не были поняты ни китайцами, ни россиянами. Все равно мы в этом смысле как белые вороны. Когда я езжу, слушаю других, вижу, что из несерьезных компаний нас фактически только трое — «Технониколь», «Русагро» и «Соллерс». Тон задают угольщики, транспортники, нефтяники с газовиками и «Сибур».

## — То есть с высокой долей добавленной стоимости никто туда влезть не может?

— Есть масса отечественных проблем. Мы строим предприятие, а инфраструктуры нет. Хотя Трутнев пытается эти проблемы решить. У нас есть движение в регулировании. Землю бесплатно дают. Но надо признать, что индустриальные парки не решили всех проблем.

В общем, мы пытаемся. Ждем, что скажут хотя бы спасибо, но и спасибо никто не говорит. Часто ругают. Поэтому иногда сам себя спрашиваешь: зачем все это нужно?

На самом деле общество так устроено, что, если не будет внутренней мотивации какой-то, общественной заряженности, вопрос «зачем?» часто будет возникать. Насколько нас хватит в этом Китае? Вот пример. Говорят о частно-государственном партнерстве для развития инфраструктуры. Нужен триллион долларов. Я всегда задаю вопрос: назовите хотя бы один успешный пример



ОТЕГ СЕРГЕЕВИЧКОВ

Сергей Колесников: «Был сильный порыв, мы сделали стартовый спринт, потратили много средств, сил и времени. Но мы не были поняты ни китайцами, ни россиянами»

ГЧП, где частная компания, пройдя все, смогла и закончить все красиво. В ответ — молчание. А рано или поздно этот вопрос встанет и на Дальнем Востоке. Если у государства не будет историй успеха частных индустриальных компаний на Дальнем Востоке, то внутренний дальневосточный рынок не позволит всерьез развивать там индустрию. Дальний Восток — это наполовину история с экспортом. И если мы не станем строить эти дальневосточные производственные цепочки и не сможем об этом рассказывать другим инвесторам, то привлекательности только за счет налоговых льгот не добиться. Подчеркиваю, если у «Русагро» не получится, у «Соллеса» не получится, у нас не получится — это будет системная проблема. Поэтому не знаю уж как, но помогайте.

— **А с Монголией и с Японией, другими азиатскими странами легче работать? Я все время слышу от предпринимателей, что если говорить об Азии, то куда активнее идет взаимодействие с Кореей, Японией и Монголией.**

— Да, нам легче работать в Индии, Корее, Монголии. Там есть эффект. Поэтому если говорить дальше, где мы себя видим, то мы себя видим в Малайзии, в Индии, в Монголии и даже в Южной Корее. По Китаю у нас все больше внутренних дискуссий в компании, поскольку мы получаем убытки из года в год, пусть они и не катастрофичны для нас, но они никуда не деваются, а мы уже много чего пробовали. И я не исключаю, что мы вообще откажемся от экспорта с Дальнего Востока. Но я подчеркиваю, что внешние и внутренние вещи соприкасаются. Хотя много сделано, но для успеха, к сожалению, этого оказалось мало: надо решать проблемы, связанные с транспортными коридорами, таможенной границей, импортными пошлинами в Китай. Даже если импортные пошлины снять, это резко повысит нашу конкурентоспособность на китайском рынке. Если бы разрешили нашим грузовикам ехать прямо до Харбина и Пекина без перегрузки, то, наверное, мы бы сделали вторую попытку и, надеюсь, она была бы более успешной. У нас достаточно высокий шанс на успех, мы представляем, какую последовательность действий нужно предпринять, чтобы его достичь. Но нам нужно помочь, и я хочу об этом заявить. Может быть, кто-то из сотрудников, принимающих решение по экспорту, услышит наш плач.

### Не ловите мелкую рыбу

— **У вас было очень много проблем, связанных с сезонными требованиями к закрытию дорог в период перегрузки.**

**В этом году, насколько я понимаю, стало намного лучше, то есть вас услышали.**

— Все зависит от субъекта федерации. Действительно, некоторые субъекты нас услышали. Москва, Московская область, Ленинградская, Ульяновская. Во многих областях либо вообще не закрывали дороги, либо подошли к этому без чрезмерных запретов. То есть если даже вводились ограничения, то они были не такими жесткими, как раньше. К сожалению, нас не очень порадовала Рязанская область. Важно расширять успех.

На федеральном уровне эта проблема уже решена, федералы не останавливают дороги. И мы готовы платить какие-то дополнительные взносы в систему «Платон», так как весной из-за качества покрытия износ выше. Мы это понимаем и готовы за это платить, но не готовы останавливать предприятие. Это бьет и по нам, и по областному бюджету, и по федеральному.

— **Тем не менее, как говорят ваши эксперты, для «Техноколя» и сейчас одним из барьеров развития остается слабая транспортная логистика внутри страны.**

— Пожалуй сейчас самая большая проблема европейской части страны связана даже не с дорогами и не с тарифами. Тарифы более или менее нормальные, к дорогам мы уже привыкли. Самая большая проблема с налоговой инспекцией.

Объясню почему. Наше государство говорит о развитии малого и среднего бизнеса. А транспортные компании — это как раз и есть малый бизнес. В Европе, например, два миллиона транспортных компаний, в которых работает примерно два миллиона восемьсот тысяч человек. То есть в среднем в одной компании работает полтора человека. Понятно, что из этих двух миллионов 20 тысяч занимают 95 процентов рынка и являются крупными, а остальные — это один-полтора человека, водитель и логист. То есть, в принципе, это именно то, о чем наша страна просто мечтает и должна поддерживать.

Чем эта поддержка заканчивается? Мы как крупное предприятие работаем с десятками тысяч транспортных компаний, и у нас очень строгая процедура отбора. Мы проверяем наших транспортных партнеров, наши представители приезжают в офис, регистрируют их отчетность, устав, налоговую документацию, все, что требуется. Налоговую декларацию каждые три месяца собираем. У нас на транспортные компании в год уходит порядка пяти процентов от 79-миллиардного оборота, то есть три-четыре миллиарда в год. Но сейчас стоит вопрос, какое ре-

В силу высокой стоимости нефти и профицитного бюджета, я надеюсь, начнут исполнять указ президента об инвестициях в медицину, образование и инфраструктуру. Поэтому есть надежда, что во втором полугодии спрос начнет расти

шение примет налоговая инспекция. Потому что оказывается, что эти компании потом платят еще кому-то. И если они сами НДС платят и мы это контролируем, то может оказаться, что есть второе колено, которое не всегда платит. А есть и третье. Нам в налоговой инспекции сказали, что бегать за этими пятью тысячами в третьем колене им не очень хочется и легче взять деньги с нас, поскольку у нас деньги есть. Я с этим категорически не согласен. Мы со своей стороны всё заплатили. Мы даже проверили контрагентов. Но проверить контрагентов наших контрагентов мы не можем. Нам просто легче самим перестать заниматься доставкой продукции.

То есть, как это ни парадоксально, проблема логистики сейчас в другом месте. Желание каждого регулятора добиться максимума не в контексте развития экономики, а в контексте исключительно регулирования. И это несмотря на то, что экономика практически не растет уже одиннадцать лет, а собираемость НДС растет ударными темпами, на 20 процентов в год. Как это может быть? Неужели это будет бесконечно? Я думаю, что рано или поздно мы начнем резать по живому.

Кстати, я спрашивал у китайцев: как вы решаете проблему с малым бизнесом и налогами? Они говорят: знаете, до тех пор, пока владелец мелкой лавочки фастфуд не купит себе ресторан, мы вообще на это смотрим сквозь пальцы. И это разумно, даже рыбакам запрещено брать сетку диаметром меньше, чем десять на десять. Почему? Потому что мелкую рыбу из воды вытаскивать нельзя. Пусть растет. Поэтому, мне кажется, государственным органам надо просто иметь терпение, чтобы мелкая рыба стала хотя бы средней. Может быть, это будет неравномерно, крупный бизнес будет больше облагаться, а мелочь вообще не будет облагаться. Я призываю к некой мудрости, администрирование их будет стоить дороже. Не заплатили и не заплатили. Не все из них станут крупными предпринимателями. Многие покинут бизнес и устроятся на работу. Кому суждено стать более или менее крупным, рано или поздно дойдет до такого размера, когда администрировать его будет проще. А сейчас хоть что-то платит. Пытаться спустить налоговый пресс и организовать такой же четкий контроль для каждого контрагента, собрав пять миллионов в год, — это безумие.

### Есть маргинальная ниша

— У вас есть еще одна тема — отсутствие на территории России заводов по производству части основного сырья для вашей продукции и зависимость от зарубежных поставщиков.

— Большею частью это касается химии. Прежде всего речь идет о производстве изоцианатов. Это один из базовых полимеров.

В России на рынке химии есть сильные игроки. «Сибур» — с точки зрения полиэтиленов, полипропиленов. «Нижнекам-

скнефтехим», «ЛУКОЙЛ». Мне кажется, что с крупнотоннажной химией у нас все хорошо. Но есть среднетоннажная химия, в частности изоцианаты. В России напрашивается строительство завода на 300–600 тысяч тонн. Уже сейчас, по моим оценкам, есть спрос на 150 тысяч тонн изоцианата, это очень маржинальный продукт. Из него много что делают. Это внутренняя отделка машин, средства для мытья посуды, матрасы. Это жесткие перпенды для фасадов в утеплителе, сэндвич-панели, монтажная пена. Их используют и в судостроении, и в свиарниках. Изоцианаты — это практически негорючие вещества с прекрасной теплоизоляцией. То есть это очень хорошая ниша, мы сейчас этот продукт очень много импортируем, но туда никто не идет.

— На такой завод нет игрока?

— На завод MDI на 300 тысяч требуются инвестиции порядка 400–600 млн евро. В России есть продукты, которые недоступны для обычных инвесторов. Это должны делать крупные компании, потому что там возникнут вопросы сырьевой зависимости. Построите завод, но у вас не будет сырья, вас все равно съедят.

### НДС: придется повышать цены

— Повышение НДС на два процента — для вас это значимая история или нет?

— Она значима для всех, поскольку мы будем зажаты в тиски между ростом цены, которую мы должны дать своим покупателям, и покупательной способностью. Скорее всего, с 1 января мы цены поднимать на эти два процента не будем, придется держать ситуацию из собственных источников. Но к началу сезона мы эти два процента будем перекладывать на плечи потребителей. Я знаю, что покупатели негативно настроены, но...

— То есть вы считаете, что это было не очень мотивированное решение? Ведь, казалось бы, деньги собирают для того, чтобы инвестировать в те рынки, куда вы потом будете сбывать свою продукцию.

— Через шесть лет ответ на этот вопрос будет очевиден. Если указы опять не достигнут цели, если мы не увидим экономического роста на четыре–шесть процентов в год, если не будет обновления инфраструктуры и качественных сдвигов в образовании и в медицине, то получается, эти деньги опять ушли в никуда, в песок. Причем забрали их у самой активной и эффективной части, которая знает, куда девать деньги, у которой деньги на капитал дают отдачу, и отдали опять в самую неэффективную, под названием «российская бюрократия». Поэтому ответ на этот вопрос мы получим, когда будем подводить итоги этого шестилетнего цикла. Правда, сможем ли мы об этом написать откровенно? Ведь даже когда мы высказываем негативные оценки, мы все равно высказываем их междометиями, потому что непонятно, кому претензия предназначена.

Я недавно был на совещании в министерстве, нам сказали, что нужно увеличить несырьевой экспорт с 120 до 250 миллиардов долларов. Первый вопрос: это чья задача? Ответили: ваша. Нас было шестеро предпринимателей и двадцать два чиновника среднего звена. Я задаю вопрос: а может быть, это задача правительства? Потом все-таки выяснилось, что правительства, но пришлось подталкивать к этому. То есть непосредственного сознания ответственности у людей, работающих в органах власти, нет. Получается, что все есть задача предпринимательства. Но как мы можем ее решить, если мы не имеем никаких рычагов для этого?

Возвращаясь к вопросу о повышении НДС, надо сказать, что в конечном счете получается, что сейчас мы выжижаем из сухого полотенца остатки и отдаем это в казну. И если казна опять неэффективно эти деньги использует, то вопрос, кто за это отвечает, будет становиться все более актуальным. ■