

ЭКСПЕРТ

16–22 СЕНТЯБРЯ 2019 № 38 (1134)

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ДОКЛАД

ISSN 1812-1896



19038

9 771812 189009

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЦЕНА — 90 РУБЛЕЙ

WWW.EXPERT.RU

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 16640, 72550, 80367, 39292



ОЛИГАРХИ ВИДЯТ

ПЕРСПЕКТИВУ

2-й

ЯМАЛ СПГ
079-T-001A

YAMAL

стр.
11

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РЕЙТИНГ

Хранители яблок на инвестиционном подъеме стр. **38**
Черный и белые лебеди выборов стр. **62**
Феномен Медведева стр. **70**

Евгений Огородников

Логика инвестирования

Российский промышленник Сергей Колесников рассказывает о том, как принимать инвестиционные решения в России: о выборе площадки, о льготах, о роли экспорта и импортозамещения для промышленного предприятия, о российском менталитете и законах



Сергей Колесников

Летом 2019 года на территории ОЭЗ «Алабуга» открылся завод по производству строительной пены немецкого бренда Voegner. Главный инвестор проекта и владелец бренда — **Сергей Колесников**, совладелец корпорации «Технониколь». Производственная мощность завода — 10 тыс. тонн строительной пены в год, этого хватит на возведение около 100 тыс. многоэтажных домов. Продукция будет выпускаться на швейцарской линии, созданной по спецзаказу, а рецептура пены разрабатывалась в собственном научном центре компании. Инвестиции в новое производство составили 650 млн рублей.

«Эксперт» поговорил с Сергеем Колесниковым о том, как принимаются решения об инвестициях в новые производства в России.

— **Как принимают решения об инвестициях у вас в компании?**

— Инвестиции — один из самых сложных процессов для любой компании. Как бы хорошо ни была сделана документация, как бы ни были продуманы детали, в том числе по окупаемости, рискам, прогнозам, как будут развиваться рынки, в любом случае мы вынуждены делать допущения и предположения. Мы, конечно, стараемся уменьшить эти допущения за счет анализа ранее существовавших трендов. Нам помогает и то, что российский рынок идет в фарватере развития европейского и американского рынков.

— **Наверное, не только российский?**

— Да. Китай, например, часто копирует и европейские, и американские стандарты. В этом смысле развивающимся рынкам проще. Мы просто копируем опыт и не повторяем ошибки, которые уже сделали наши европейские и американские коллеги, поскольку их путь проб и ошибок был значительно длиннее. В итоге за много десятилетий развития, наошибавшись, они выбирали хорошие решения. Технологии строительства в России тоже развиваются с неким лагом: к тому времени, как в США и Европе они уже становятся готовым отработанным продуктом, созревает наш рынок, так что мы сразу можем купить готовые решения.

Поэтому нет ничего удивительного, что во многих догоняющих экономиках, в частности в России, появляются крупные компании. Мы не повторяем исторически долгого пути, а идем короткой дорогой. И в этом смысле то, на что европейцы и американцы тратят по столетия, нам удалось сделать буквально за десять лет, просто покупая современное оборудование.

— **Объем жилищного строительства падает. Заходить на падающий рынок с инвестициями — это не безумие?**

— Да, стагнация — это сильный фактор, который действительно тормозит инвестиции в области строительных материалов. Но есть позитивные факторы: например, 70–80 процентов наших продуктов применяется при капитальном и текущем ремонте. В жилищном фонде 3,7 миллиарда квадратных метров. Сопоставимые размеры фондов в управлении промышленных предприятий. Огромные площади требуют постоянного ремонта. Это тот рынок, который держит производителей стройматериалов на плаву. Кроме того, большие стройки в олимпийском Сочи, на Дальнем Востоке создали дополнительный заказ на стройматериалы.

Тем не менее большинство мощностей по производству строительных материалов загружены на 50–70%. И я даже знаю несколько производителей, которые были вынуждены часть линий остановить, потому что упал спрос.

— **Но вы же, наоборот, растете и инвестируете?**

— Мы ведем долгосрочную работу, которую начали еще до кризиса. Нас еще в 2008–2010 годах сильно побилло, мы

извлекли из того кризиса уроки. Конечно, тогда нам повезло. Девальвация позволила выпадающие объемы внутреннего рынка заменить экспортом. В итоге компания прошла и кризис 2014 года без падения. Сейчас мы растем.

Тем не менее в России очевидное перепроизводство строительных материалов. Сейчас страна — чистый экспортер стройматериалов, мы ежегодно продаем за рубеж этого вида продукции на 600–800 миллионов долларов. Минпромторг ставит цель нарастить экспорт до миллиарда долларов. А если взять среднее значение по экономикам ОЭСР, то мы должны продавать стройматериалов на внешние рынки на 1,2 миллиарда долларов. Поэтому нам есть куда расти.

Буфер для падающего рынка

— **Помогает ли Минпромторг, ставя такие цели?**

— Минпромторг помогает. Он субсидирует сертификацию промышленной продукции и частично компенсирует транспортные расходы. Все это позволило кризис 2014 года пройти значительно мягче, чем кризис 2008–2010-го. Да и долгов у нас уже не было.

— **Вряд ли кто-то ждет российские стройматериалы у себя в стране...**

— Вы говорите «нас там не ждут». Да нас там ненавидят! Но часто проблема не во внешних преградах, а во внутренних. До сих пор многие сотрудники контрольно-надзорных органов видят в экспорте большое зло. И я уже устал убеждать руководителей федеральных органов, что экспорт — это хорошо. Мы же продаем последний передел. Следующий передел — это уже готовый дом, его продать на экспорт невозможно. Таким, как мы, нужно помогать, но до сих пор встречаются люди, которые препятствуют нашей деятельности.

— **В чем претензии?**

— Первое — возврат НДС. Второе — огромное количество вопросов, которые возникают из ниоткуда, из умозрительных понятий справедливости. Например, наших контролеров волнует, почему цена продукции для Финляндии выше, чем для Польши. Третье — огромное количество запросов на справки и информацию о нас от многочисленных регуляторов.

Нужно понимать, что экспорт — это постоянная гонка с такими же участниками из других стран. Поэтому, когда вы предъявляете дополнительные требования во время гонки, на то, чтобы кому-то рассказать, что-то дать, а потом снова бежать, у меня просто не хватает времени.

— **А в чем эти требования?**

— Если вы сыплете много шариков через воронку, то шарики падают в разных местах, не все в одну точку. Что делает наш законодатель? Если он видит, что шарик упал не на свое место, он меняет место воронки. Он эту воронку постоянно двигает — в стране бесконечно меняются правила. Это просто какое-то безумие. Шестьсот новых законов в год. А еще поправки к старым. В среднем это по восемьдесят изменений законов в сутки. Умножьте это на 250 рабочих дней, и вы получите безумное количество документов, которые касаются деятельности бизнеса. Это даже прочитать невозможно, не то что применить. Для того чтобы что-то внедрить, в нашей компании нужно два года. Мы начали строить завод, а законы поменялись сорок тысяч раз.

Все это невозможно выполнять. И не надо меня обвинять в том, что я незаконнослушный гражданин. Просто то, что требует государство от бизнеса, не может сделать никто. Это просто невозможно.

У нас сорок два контрольно-надзорных органа, двести двадцать видов контроля, все они не пытаются между собой что-либо согласовывать. Они что-то придумывают и бросают на бизнес, придумывают и бросают.

Спасительный экспорт

— Куда вы экспортируете свой товар?

— Страны Балтии, Скандинавии, Восточная Европа, южная часть СНГ — это выгодные направления. Логистические затраты в строительной отрасли очень высоки, поэтому наш экспорт более или менее прибылен вокруг нашей границы. Много наших предприятий находятся на границе — так, завод в Выборге экспортирует 60–65 процентов своей продукции. Иногда его мощностей не хватает, чтобы закрыть потребности Санкт-Петербурга. В этот момент мы подключаем Рыбинский и Нижегородский заводы. Зато завод в Выборге загружен круглый год: зимой, с сезонной просадкой спроса, мы поставляем продукцию в Австралию и Индию, а летом — в Скандинавию. Хабаровский завод закрывает восточное направление, завод в Минводах — Кавказ. Челябинск находится на границе с Казахстаном. А заводы в Ульяновске, в Нижнем Новгороде имеют мало возможностей для экспорта. Поэтому часть заводов экспортирует до 70 процентов производимой продукции, а другие — ноль. А вся компания примерно — 20–25 процентов.

— *Двадцать процентов — это очень много.*

— Мы экспортируем в девяносто пять стран мира на двести миллионов долларов. Это каждый третий доллар экспорта стройматериалов. По версии Минпромторга мы признаны лучшим экспортером. В этом рейтинге мы обогнали КамАЗ. Это означает, что Россия может продавать не только лес, нефть и пшеницу, что даже такой несложный товар, как стройматериалы, можно экспортировать.

— *Зачем вам экспорт, он настолько рентабелен?*

— В кризис нам не хватает загрузки мощностей, и за счет экспорта мы сохраняем спрос. Кстати, спрос не только на нашу продукцию, но и на российское сырье, которое мы покупаем: на полимеры, на электроэнергию, насосы, на транспортные услуги. Мы платим налоги. В результате, даже работая в ноль в Турции и Китае, мы создаем огромный спрос на внутреннем рынке, поддерживаем другие отрасли.

— *Турция — тяжелый рынок?*

— Очень сложный рынок Турции, очень сложный — Китай. Но мы не выходим из Турции, держимся там с 2008 года. Турецкая лира, как и российский рубль, очень волатильна — они колеблются каждый день на два-три процента, а у нас цены зафиксированы в рублях на несколько месяцев. В какие-то периоды мы вынуждены идти на убытки, чтобы не терять клиентов.

— *А какие рынки хорошие?*

— Очень хороший рынок Австралии и Новой Зеландии. Традиционно там покупали американскую продукцию. Когда случился кризис, мы стали поставлять в Новую Зеландию. Оказалось, что в этом регионе российские товары воспринимают лучше, чем китайские. Там нас считают европейской страной. Хотя те же китайцы нас европейской страной не считают.

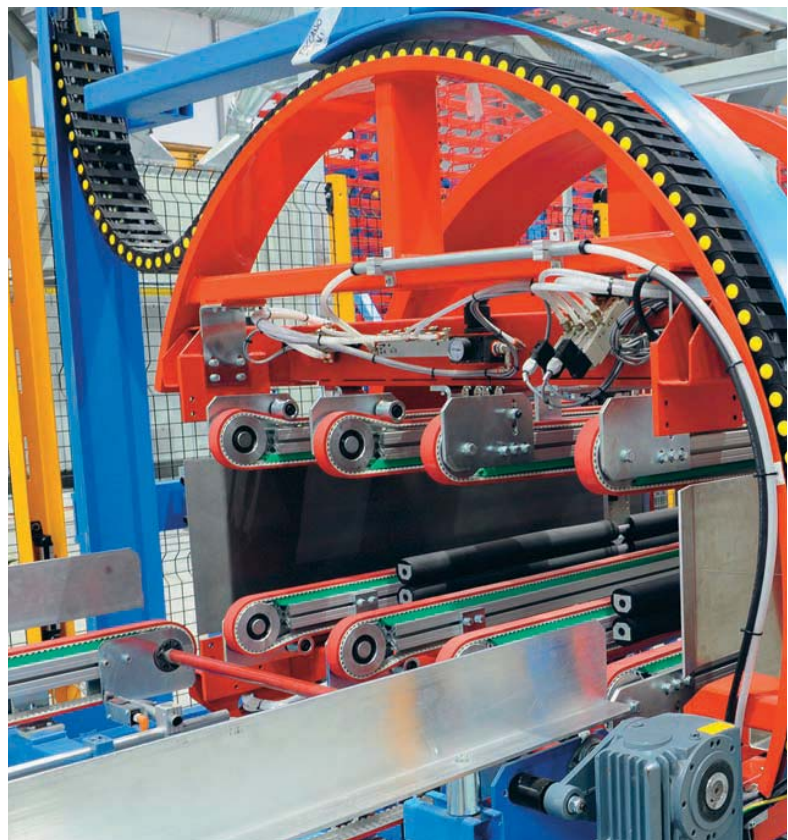
А продукты у нас по соотношению цены и качества оказались лучше, чем у китайцев, и тем более лучше, чем у европейцев. При этом стоимость доставки что из Выборга, что из Владивостока, что из Шанхая, что из портов Америки сопоставима и по срокам, и по цене. И для нас это идеальный внешний рынок. Парадокс в том, что, казалось бы, это очень далеко, но очень прибыльно.

— *От чего вообще зависит прибыльность или убыточность экспорта?*

— Пятна прибыльности зависят от множества конкурентных условий. Оказалось, Новая Зеландия и Австралия — выгодный рынок. А близкий, через речку, Китай — невыгодный. Поэтому линейная функция в экспорте не работает.

Удобная площадка

— *И все же сейчас вы запускаете новое производство монтажных пен на падающем строительном рынке. Зачем?*



— Очень просто: до кризиса 80 процентов монтажных пен импортировалось. В России в стройке практически все рынки, кроме лакокраски, сантехники и строительной химии, — импортозамещено. Я увидел прекрасную возможность занять этот рынок. Это просто маленькая ниша, которая почему-то оказалась без присмотра.

Это второе предприятие, запущенное нами на этом рынке. Первое производство мы открыли в Рязани, второе — в Татарстане, в Алабуге. И вот уже сейчас импорт монтажной пены в Россию упал до 60 процентов. Уверен, что в ближайшие пару-тройку лет он и вовсе снизится до 30 процентов. А к 2024 году, думаю, импорт будет меньше 20 процентов, а немного позднее Россия станет чистым экспортером этого продукта.

— *Пусть российский рынок монтажных пен маленький, но за него все равно будет борьба.*

— Это правда. Цены уже сейчас упали. Но мы будем делать ставку на три вещи. Первое — на технологии, которые уже приобрели. Второе — на высокую производительность труда, что вместе дает высокое качество продукции при доступности. Доступность — это третье. Под доступностью я понимаю несколько вещей: цена и, естественно, качественная логистика. Мы можем обеспечивать доставку нашим клиентам за счет нашей выстроенной сети продаж, размерность партии — от коробки до фуры.

У нас есть определенный задел по рабочей силе, по электроэнергии, по газу, по транспорту — мы находимся в центре рынка, нам не нужно завозить эту продукцию из-за границы. Кроме того, на монтажную пену есть импортные пошлины, хоть и небольшие.

Можно спорить, сколько займет времени процесс полного импортозамещения, но то, что это случится и что наши конкуренты будут вынуждены принимать новые правила игры, — это факт.

— *Что они могут сделать?*

— Наш основной конкурент, бельгийская компания, приняла решение строить завод в России. Они откладывали это

Можно спорить, сколько займет време-

ни процесс полного импортозамещения,

но то, что это случится и что наши кон-

куренты будут вынуждены принимать но-

вые правила игры, — это факт

решение десять лет, поскольку понимали, что могут контролировать свою долю рынка, не инвестируя. Обещали, но ничего не делали. Как только они поняли, что мы просто заберем этот рынок, тут же приняли решение строить предприятия. В России этим путем шли многие международные бренды. Они были вынуждены разместить здесь производство, чтобы остаться на рынке, и сейчас фактически являются российской промышленностью. Поэтому наш шаг к переделу рынка — случай, когда дело важнее слов. Мы молча заставили это делать.

Выбор места

— В стране множество технопарков и особых зон. Почему Алабуга?

— Первое: хорошее местоположение — это выход на Волго-Вятский и Уральский регионы. Второе: прекрасные экономические условия с точки зрения льгот — по налогу на прибыль, по налогу на землю, по налогу на недвижимость. Третье: в Татарстане слово с делом не расходится. Если они сказали, они это будут делать. В других регионах далеко не всегда обещания выполняются. Особенно это большая проблема на Дальнем Востоке.

— А какие проблемы на Дальнем Востоке?

— Очень большая проблема — нехватка промзон с подведенной инфраструктурой: электричеством, газом, водой. В итоге, возводя завод в Хабаровске, мы строили водоканал за свой счет. Мы заключили соглашение, по которому мэрия компенсирует эти расходы.

Когда мы все построили, пришли в мэрию, сказали: «Мы построили. Компенсируйте нам 14 миллионов рублей». Что нам сказал заммэра города? «Мы вас посадим, если вы будете деньги просить из городского бюджета. Вам льготы уже дали, вы еще деньги с нас требуете». Это было сказано матом в присутствии других заммэров.

Это характерная проблема Дальнего Востока. Своя региональная субкультура и свой деловой этикет. Поэто-

му мы в Хабаровске не ставим местных на управляющие должности.

— Почему?

— Потому что в случае конфликта, где нужно выбрать: либо служебные цели, либо личные отношения, — местные кадры всегда выбирают личные отношения. Для них всегда важно быть в хороших личных отношениях, и управляющие не могут себе позволить наказывать персонал за проступки. В итоге директора наших хабаровских предприятий — это всегда люди или с Урала, или из Москвы, несущие немножко другую культуру.

Другая проблема региона — количество управляющих служб на одного бизнесмена. Там, в принципе, существует региональное подразделение всех федеральных структур, но в силу того, что там всего шесть миллионов человек, а бизнеса очень мало, этим надзорным органам надо чем-то заниматься. Как результат, контрольно-надзорная нагрузка на одного предпринимателя в четыре раза выше, чем в Центральной России. Вы попробуйте с такой административной нагрузкой что-нибудь построить. Я просил выделить землю для завода с 2007 года. Реально выделили лишь в 2015 году. Процесс согласования занял восемь лет.

Поэтому — Татарстан, регион, где слова не расходятся с делами.

Проблемы старых заводов

— Ну есть же площадки браунфилд — старые предприятия. Почему нельзя купить такую площадку?

— В стране осталось очень мало старых промплощадок. Либо они разрушены, либо переделаны под склады и торговые центры. Но даже если вы купите такую площадку, практически все коммуникации придется переделывать. Вы поменяете все трансформаторы, подающие кабели. Но главное, любое новое производство сейчас интересно открывать при условии наличия льгот — особых экономических зон или территорий опережающего развития. Купив старое предприятие, вы потеряете возможность попасть под федеральные и региональные льготы, а они сильно ускоряют окупаемость проекта. Например, в Татарстане — с семи до пяти лет.

— Что это за льготы?

— Кроме вышперечисленных это отчисления на заработную плату, в ПФР, соцстрах, медстрах. Вместо обычных 30 процентов в дальневосточных ТОРах это семь процентов.

— А какова у вас доля труда в цене конечной продукции?

— Зависит, конечно, от вида продукции. Если взять зарплату и начисления на нее, то в среднем по компании это шесть процентов. Где больше, где меньше. На производстве строительной химии — два процента, на каменной вате — восемь. Продукты очень разные. Тем не менее у нас выручка на одного человека — шестнадцать миллионов рублей в год. В следующем году, надеюсь, будет семнадцать. Мы каждый год прибавляем по миллиону.

— Такая производительность труда на порядок выше, чем в среднем по экономике. Это ваша цель, личные амбиции?

— Это единственный способ выживания. Но в то же время наш пример осязаем и повторяем. Наш опыт не такой уж уникальный, и самое главное, он масштабируемый.

— Что вы имеете в виду?

— Сейчас я вижу огромные незанятые ниши в России в пищевой отрасли, в переработке пшеницы, зерна, которое мы просто экспортируем. Но мы можем продавать крахмал или муку. Я вижу нишу в легкой промышленности, машиностроении. У нас целые пласты индустрий, где этот опыт можно повторять и копировать. ■