

# КРИЗИС ЕСТЬ КРИЗИС

Подарок талантливости, а также - таланта

Дарим талантливости и таланту талантливости и таланту талантливости



**Валерия Георгиевна Башкирова  
Владислав Юрьевич Дорофеев**

**Кризис есть кризис:  
Лидеры российской и  
мировой экономики о  
путях выхода из кризиса**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=283022](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=283022)*

*Кризис есть кризис: Лидеры российской и мировой экономики о путях  
выхода из кризиса: Коммерсантъ, Эксмо; Москва; 2010  
ISBN 978-5-988-88001-1*

### **Аннотация**

Основная тема этой книги – борьба с кризисом. Но не только. Эта книга о борцах, о личностях, которые опираясь на энергию, знания, твердую веру, намерены справиться с параличом и хаосом, который охватывает нашу экономику. Сопротивление кризису идет "по цепочке" – от добычи сырья и переработки до розничной торговли и телекоммуникаций. По высказываниям крупных госчиновников можно составить представления о реакции на кризис представителей российских властей, а по суждениям владельцев и руководителей глобальных компаний,

работающих и в России, – о мировом антикризисном опыте. Книга "Кризис есть кризис" основана на интервью, в которых не спрятаться за умные фразы "домашних заготовок", фальшь чувствуется мгновенно. И в этом смысле, книга перекликается с уже ставшим легендарным бестселлером "Бизнес есть бизнес". Как и там, от описания ситуаций через стратегию и тактику герои переходят к сценариям и прогнозам. И конечно – к делам. И в этом смысле книга глубоко позитивна. Потому что надежда умирает последней. А вера – никогда. Для широкого круга читателей.

# Содержание

От издателя	5
Часть 1	17
Гульжан Молдажанова	17
Элементарное дело	17
Ситуация	19
Стратегия и тактика	22
Бизнес и власть	27
Алишер Усманов	31
Человек и его металл	31
Ситуация	33
Стратегия и тактика	36
Бизнес и власть	43
Личное	48
Владимир Стржалковский	50
Нержавеющая компания	50
Ситуация	52
Конец ознакомительного фрагмента.	53

**Владислав Юрьевич  
Дорофеев, Валерия  
Башкирова**

**Кризис есть кризис:  
Лидеры российской и  
мировой экономики о  
путях выхода из кризиса**

**От издателя  
Гамбургский счет**

*Надежда умирает последней, а вера – никогда*

Немногие вспомнят значение выражения «гамбургский счет». Если буквально, гамбургский счет – это выявление реального, а не официального места человека в любой иерархии (политической, предпринимательской, профессиональной, научной, спортивной и др.).

Насчет изначального понятия лучше процитировать вели-

кана русской словесности Виктора Шкловского: «Гамбургский счет – чрезвычайно важное понятие. Все борцы, когда борются, жулят и ложатся на лопатки по приказанию антрепренера. Раз в году в гамбургском трактире собираются борцы. Они борются при закрытых дверях и завешанных окнах. Долго, некрасиво и тяжело. Здесь устанавливаются истинные классы борцов, – чтобы не исхалтуриться...»

Шкловский употребил это выражение в связи с оценкой литературного процесса, ранжирования его участников.

А мы – в связи с бизнес-процессом, который также нуждается в гамбургском счете.

Кризис – это подобие борцовского помоста в гамбургском трактире. Кто доберется до финала, кто победит? Никто со стороны не вмешивается в их соперничество. Чистый эксперимент. Каждый наедине со своей слабостью или могуществом. Нет аплодисментов, есть лишь треск костей и глухие удары о помост.

Мы вам даем билет в тайную комнату, из которой можно посмотреть поединки. То есть наша книга «Кризис есть кризис. Лидеры российской и мировой экономики о путях выхода из кризиса» дает именно такую редкую возможность увидеть кризис изнутри, увидеть компании, а еще точнее, лидеров экономического процесса такими, какими они бывают только во время схватки, наедине с противником, в борьбе с кризисом. Кто и чего стоит – судить вам.

Это занятное зрелище и в этом смысле чрезвычайно по-

лезное, потому что, когда сталкиваются такие махины, когда раздирает на части компании с миллиардными оборотами, перекашивает всю экономическую систему. Иногда очень даже кстати. Только в такой крайней ситуации, в которой как раз и находятся наши герои, понятно, кто и чего стоит, кто уже на полу и не поднимется, а кто готовится к новым схваткам.

Разумеется, у нас имеется свое мнение, свои впечатления, можно было бы сделать субъективный табель о рангах, своеобразный рейтинг предпринимателей во время кризиса. Но бизнес – это не литература. Поэтому мы решили не вмешиваться в формирование вашего мнения и не стали выписывать приоритеты. Впрочем, в процессе подготовки этой книги пришлось перебрать в три-четыре раз больше интервью, нежели вошли в книгу. Остались лишь те, герои которых сохранили не только свои компании или позиции (если речь об управленцах), но и желание, а главное, веру, что в схватке с кризисом вырвут победу.

Энергетика этой книги зашкаливает. Здесь такие люди... Собственно, это не книга. Это песня о российском бизнесе в эпоху кризиса. Песня, сложенная из слов предпринимателей о спасении или падении, но практически всегда ответственных.

С кого начать? Видимо, с президента АвтоВАЗа Бориса Алешина, как вдохновенно он спасает народный автомобиль: «Сейчас на рынке шок. Автомобиль – это не товар

первой необходимости, все напуганы, все ждут ухудшения, что, собственно, и усугубляет ситуацию. В 2008 году потребитель, наоборот, богател, и покупатель той же «классики» переходил в более дорогой сегмент. Мы ожидаем, что шок пройдет, продажи, так или иначе, оживятся, и тогда начнется обратный процесс, то есть спрос от дорогих моделей сместится к Samara и «классике»».

Вот другой пример – компания «Банана-мама», ей-то государство вряд-ли поможет, в отличие от АвтоВАЗа, который является структурообразующим бизнесом. Основатель «Банана-мамы» Олег Яковлев: «Второй удар весной этого года нанесли уже банки-кредиторы, которые не пролонгировали кредитные линии, и одновременно из компании ушло на погашение около \$60 млн, что составляло почти 50 % кредитного портфеля группы. На текущий момент у «Банана-мамы» один банк-кредитор – Альфа-Банк, и долг перед ним составляет порядка \$30 млн. Погасить его мы должны в начале следующего года. В течение года произойдет существенное перераспределение долей и расстановки сил в российском ритейле, это уже очевидно. Вероятно, что станут актуальны различные альянсы, например закупочные, слияния, поглощения. Останутся не просто самые сильные игроки, а наиболее приспособленные к кризисным условиям работы. Мне нравится розничная торговля сама по себе, и я считаю себя специалистом в ритейле, поэтому проекты закрываться не будут. Планов очень много, остается дождать-



ся подходящего момента для их воплощения. Надеюсь, что это будет уже весна следующего года».

Весьма трезвое мнение президента Внешторгбанка Андрея Костина, с подачи которого банк вышел на IPO, став «народным банком», но, правда, не совсем удачно – акции банка дешевеют: «ВТБ за шесть месяцев кризиса увеличил свой кредитный портфель на 50 %. Для этого мы вынуждены использовать короткие пассивы, привлекаемые от государства, у нас сегодня других источников нет. Нет ни иностранного финансирования, ни прироста средств клиентов – наоборот, происходит отток средств корпоративных клиентов. Да, у нас идет рост депозитов населения, это хороший источник, но все более дорогой, потому что ставки по депозитам также растут. Поэтому какие деньги имеем, такие и даем. Были бы дешевые – давали бы дешевые. Если у меня стоимость привлечения денег составляет 14, 15, 16 %, отсюда и надо танцевать. Добавьте маржу банка, хотя бы минимальную, и мы выходим уже к уровню 20 %. Завтра будет ставка рефинансирования ноль, будем давать под 3–5%. Будет ставка 30 % – будем давать под 35 %. Вот, собственно, и вся механика, тут ничего не придумаешь. Чудес не бывает».

Как вам очень спокойная по тональности, но при этом явно выстрадавшая позиция совладельца «Металлоинвеста» Алишера Усманова: «В условиях кризиса, когда у компаний тяжелые проблемы с возвратом долгов, есть возможность привлечь в капитал объединенной структуры государство. Я

не вижу в этом ничего плохого».

Или взвешенное мнение члена совета директоров «Связьинвеста», бывшего министра связи Леонида Реймана: «Анализ кризисов предыдущих, в частности 1998 года, показывает, что значительного сокращения объемов телекоммуникационных услуг не происходит, а зачастую, наоборот, отмечается их рост. Развитие продолжается, растет количество абонентов, есть положительная динамика, но опять же с поправкой на кризис. Отрасль связи, как и другие, зависит от потребителей».

Конечно, без мэра Москвы Юрия Лужкова никуда: «Не имея возможности брать дешевые кредиты в России, бизнес ринулся за ними на Запад и набрал их там выше крыши, чтобы купить на эти деньги землю, яхты, футбольные команды, предприятия, которые «лежали на боку». В общем, деньги по большей части ушли в сферу, которая не создает условий расширенного воспроизводства, или в сферу комфорта. А почему наш бизнес ринулся за кредитами на Запад? Да потому, что здесь процентные ставки были намного выше. Гораздо проще было брать кредиты за рубежом. Министр финансов Алексей Леонидович Кудрин решил копить деньги и складывать их в резервный фонд, стабилизационный фонд. Мы эти деньги, которые были относительно свободными в нашем государстве, туда и положили. И они там никак не сработали на развитие экономики нашего государства. На инфраструктурные проекты – по нулям. На поддержку ре-

ального сектора экономики – тоже по нулям или в лучшем случае очень мало. Вот это и есть причины, которые объясняют наш кризис».

Не осталась без нашего внимания и уникальная женщина, потрясающий специалист, давний компаньон Олега Дерипаски, экс-директор «Базового элемента» Гульжан Молдажанова: «Время действительно непростое. Кто-то говорит – ужасное, кто-то говорит – невероятное. Одна характеристика абсолютно верна – это время непредсказуемое. Прогнозы сейчас – дело неблагодарное, потому что никто не понимает, как все будет развиваться дальше. Впервые кризис ударил одновременно по всему миру. Кризис 1998 года, на который у нас принято часто ссылаться, был принципиально другим. Потому что тогда на Западе все было в порядке. Но сейчас граница нам не поможет. И не очевидно, где хуже – у них или у нас. Я, признаться, думаю, что им сложнее... Российская проблема была связана в первую очередь с исчезновением немедленной ликвидности из прямых банковских кредитов для предприятий. Внутри своей группы мы называем эту проблему кризисом перепроизводства. Я имею в виду превышение предлагаемого объема товара над платежеспособным спросом. Почему спрос сократился? Потому что исчезла ликвидность, исчезли дополнительные деньги на рынке, которые банки давали под бумаги, которые сейчас обесценились. Исчезновение спроса привело к тому, что у производителей возникла ситуация затоваривания, колоссальная.

Огромные остатки на складах, незавершенка, значительное количество запасов сырья и материалов – это ситуация, в которой оказались и наши предприятия тоже. Выход тоже более или менее понятен – объемы производства, предложение товаров должны соответствовать реальному спросу. И только тогда появится на рынке цена, которая между собой их и встретит. Это означает, что сейчас предложение должно быть аккуратно уменьшено до того уровня, пока оно полностью не станет соответствовать спросу».

А вот адекватное высказывание Максима Блажко, совладельца и создателя «ДОН-строя», одной из самых известных девелоперских компаний страны: «Пока рынок никто не отменял – по какой цене будут покупать, по такой и будет продаваться товар. Мы прекрасно понимаем: если сужается экономика проектов, будет меняться и ценообразование. За этот короткий срок я понял, что надо уметь принимать ситуации, на развитие которых ты никак не можешь повлиять. Не нервничать, пытаясь что-то изменить, а работать на будущее. Именно в такие периоды можно спокойно, без характерной для растущего рынка гонки заняться стратегическим развитием компании».

Можно еще процитировать председателя совета директоров группы компаний «Тройка Диалог», очень жизнерадостного человека, Рубена Варданяна: «Возникла смертельно опасная ситуация – закупорка финансовой системы. Система замерла. Если бы ситуация, возникшая на рынке репо в

сентябре (2008 года. – Сост.), не разрешилась в течение трех недель, посыпались бы все банки и инвесткомпании. Система выдачи денег под залог акций и обратно не работала. Мы не могли получить деньги под залог тех ценных бумаг, которые у нас были. Раньше у нас были миллиардные обороты на рынке, но за три дня они уменьшились в десять раз. С одной стороны, чудес не бывает, при падении цены на нефть рубль не может расти. В этом смысле решение о проведении девальвации было верным. Но с другой стороны, снижение курса национальной валюты не является основной проблемой. Слабая иена, например, позволила Японии построить вторую по размерам экономику в мире. Для России основная беда сейчас – это инфляция».

Чего стоят, например, жизнеутверждающие высказывания основателя крупнейшей в мире ювелирной компании Graff Diamonds Лоуренса Граффа: «Как бы стремительно ни беднел человек, последнее, что он продаст, – это бриллианты». Или еще его же позиция, отточенная десятилетиями: «Нашему бизнесу более 50 лет, и за все это время я видел множество кризисов: войны, нефтяной кризис, падение экономик, 11 сентября в США. И мы все еще в бизнесе, причем успешно. Сейчас в мире проблемы с деньгами, но я вам скажу, что деньги – это всегда проблема: когда они есть, ты не знаешь, что с ними делать, а когда их нет – не знаешь, откуда их взять. И все-таки, несмотря ни на что, всегда есть люди с деньгами».

Как можно обойтись без легендарного Ричарда Брэнсона, основателя компании Virgin: «Самые потрясающие моменты моей жизни – те, что я испытал с моей семьей и друзьями, – часто вообще ничего не стоили в денежном выражении. Я уверен, что в ближайшие несколько лет люди будут меньше тратить на развлечения, но не думаю, что все так быстро смогут отказаться от машин, телефонов, компьютеров... Мы жили в период легких доходов. Думаю, потребители просто станут более бережливыми. Мир вообще очень сильно изменился – похоже, исчезла атмосфера оптимизма и процветания, которая ощущалась повсюду, куда я приезжал на протяжении последних трех-четырех лет. Все серьезно обеспокоены сохранением своих рабочих мест, сбережений и тревожатся за будущее. Я чувствую, что в целом люди, будь то жители Лондона, Нью-Йорка или Москвы, стали осмотрительнее, однако сейчас самое время ухватить свой шанс».

Ну, если вы и после этих слов не понимаете, что происходит в стране и что такое нынешний и вообще кризис, ну тогда. Тогда по меньшей мере, эта книга не для вас. Отойдите в сторону.

Основная тема этой книги – кризис, точнее, борьба с кризисом. Но главная ее ценность, ради чего, собственно, мы и сделали эту книгу, – это люди. Эта книга о незаурядных людях, которые пытаются нащупать решения выхода из кризиса отдельных компаний, отраслей, отечественной экономики.

В этой книге принципиально собраны мнения людей, об-

ладающих стойкостью и силой духа, мощными знаниями, умом. Не будем утомлять здесь перечислением имен, доберитесь хотя бы до содержания, вам понравится уже сам список.

Причем люди эти именно говорят, это записанная журналистами живая речь. Что принципиально, поскольку в реальном разговоре труднее, чем в заметке, спрятаться за умными фразами и глубокомысленными недоговоренностями. В интервью надо говорить слова, в которые веришь сам. Иначе будет вранье.

Книга имеет условное разделение на шесть частей, каждая часть – это отдельное направление российской экономики, конечно, связанное с другими, но имеющее и свою специфику. Вот они — **Добытчики (добывающие отрасли), Переработчики (перерабатывающая промышленность, инфраструктура), Финансисты (банковский и финансовый сектор), Государственники (компании с госучастием), Регуляторы (крупные государственные чиновники), Global (бизнес, переходящий границы).**

Такое деление позволяет увидеть картину в целом, то есть, с одной стороны, как организуется процесс сопротивления кризису по всей «производственной цепочке» – от добычи сырья и переработки до розничной торговли и телекоммуникаций, и, с другой, вы понимаете реакцию на кризис со стороны государства, и, конечно, весьма интересен антикризисный опыт глобальных компаний, работающих и в России.

Чтобы облегчить вам восприятие, а главное, последующее использование освоенного материала, каждое интервью вписано в четкий рубрикатор. Вот он — **Ситуация, Стратегия и тактика, Интрига, Бизнес и власть, Сценарии и прогнозы, Личное.**

Что удивительно: никто специально не просил героев говорить и анализировать ситуацию в рамках данной структуры, просто люди мыслят примерно в такой последовательности, оценивая событие подобного масштаба, да, видимо, и любое другое, выходящее за рамки частного случая.

Одним словом, эта книга о борцах, о личностях, которые опираясь на энергию, знания и веру, твердую веру, намерены справиться с параличом и хаосом, который охватывает нашу экономику в результате кризиса. И это было основным критерием при отборе материалов для нашей книги.

И в этом смысле эта книга глубоко позитивна. Потому что надежда умирает последней. А вера — никогда.

*Владислав Дорофеев, Валерия Баширова*



# Часть 1

## Добытчики

**Гульжан Молдажанова**

«Базэл», генеральный директор<sup>1</sup>

### Элементарное дело

*Мы идем голова в голову с кризисом.  
Г. Молдажанова*

Родилась в Алма-Ате. В 1989 году, после окончания физического факультета Казахского госуниверситета, продолжила заниматься исследованиями в области физики твердого тела в университете. В 1991–1994 годах училась в аспирантуре МГУ им. М. В. Ломоносова и защитила кандидатскую диссертацию. С 1994 года работала на разных должностях в компании «Алюминпродукт». После создания в 1997 году компании «Сибирский алюминий» работала на различных руководящих должностях, а в 1999 году стала заместителем гендиректора по стратегии и корпоративному разви-

---

<sup>1</sup> С весны 2009 года советник генерального директора компании «Базовый элемент».

тию. С января 2004 года – управляющий директор, а с февраля 2005 года – гендиректор холдинга «Базовый элемент». Окончила Финансовую академию при Правительстве РФ, а также получила диплом МВА в Академии народного хозяйства и Антверпенском университете (Бельгия).



Разведена, воспитывает дочь.

Холдинг «Базовый элемент» создан в 1997 году. Основные активы сосредоточены в шести секторах – энергетическом (ОК «Русал», Центрально-Европейская алюминиевая компания, Дмитровский опытный завод алюминиевой консервной ленты, «Евросибэнерго», Объединенная нефтяная группа), ресурсном (лесопромышленный холдинг «Континенталь менеджмент», УК «Союзметаллресурс»), машиностроительном («Группа ГАЗ», «РМ-Система», «Авиакор», Военно-промышленная компания, Русская корпорация транспортного машиностроения), финансовых услуг (банк «Союз»), строительном («Трансстрой», «Альтиус Девелопмент», «БЭЛ Девелопмент», «Русские отели» и «Баз-

эл цемент») и авиационном (аэропорты Сочи, Геленджика, Краснодар и Анапы, «Авиалинии Кубани»).

В 2007 году консолидированная выручка предприятий «Базэла» превысила \$26 млрд. Владелец холдинга является Олег Дерипаска.

## Ситуация

«Это время непредсказуемое»

– *Как Вы оцениваете ситуацию в экономике?*

– Время действительно непростое. Кто-то говорит – ужасное, кто-то говорит – невероятное. Одна характеристика абсолютно верна – это время непредсказуемое. Прогнозы сейчас – дело неблагоприятное, потому что никто не понимает, как все будет развиваться дальше. Впервые кризис ударил одновременно по всему миру. Кризис 1998 года, на который у нас принято часто ссылаться, был принципиально другим. Потому что тогда на Западе все было в порядке. Но сейчас граница нам не поможет. И не очевидно, где хуже – у них или у нас.

Я, признаться, думаю, что им сложнее. В России просто не успели развиваться сложные финансовые инструменты. Поэтому российская проблема была связана в первую очередь с исчезновением немедленной ликвидности из прямых банковских кредитов для предприятий. Внутри своей группы мы называем эту проблему кризисом перепроизводства.

Я имею в виду превышение предлагаемого объема товара над платежеспособным спросом. Почему спрос сократился? Потому что исчезла ликвидность, исчезли дополнительные деньги на рынке, которые банки давали под бумаги, которые сейчас обесценились. Исчезновение спроса привело к тому, что у производителей возникла ситуация затоваривания, колоссальная. Огромные остатки на складах, незавершенка, значительное количество запасов сырья и материалов – это ситуация, в которой оказались и наши предприятия тоже. Выход тоже более или менее понятен – объемы производства, предложение товаров должны соответствовать реальному спросу. И только тогда появится на рынке цена, которая между собой их и встретит. Это означает, что сейчас предложение должно быть аккуратно уменьшено до того уровня, пока оно полностью не станет соответствовать спросу.

– *Чем кризис обернулся для «Базэла»?*

– Как только начались проблемы с ликвидностью у банков, с проблемами столкнулись и наши предприятия. Часть кредитов оказалось невозможно рефинансировать. Мы их вернули. Какие-то банки предложили поднять ставки. Кроме того, изменились курсы валют, и в результате валютные кредиты стали колоссальной нагрузкой. Фактические обязательства по ним выросли с лета примерно на 15 %. При этом наши предприятия получают доходы в основном в рублях.

– *Сколько именно денег пришлось отдать банкам?*

– В общей сложности мы уже вернули кредиты примерно на \$500 млн. Однако мы смогли осознать ситуацию довольно быстро, не стали надеяться на то, что что-нибудь случится и кризис не произойдет. Задачу минимизировать склады и уменьшить производство «Базэл» поставил уже в сентябре, когда еще ничего ужасного не происходило. В результате потребность в кредитных средствах снизилась. Мы сейчас идем голова в голову с кризисом. Рынок уменьшает спрос, мы снижаем предложение. В октябре очень много писали, что ГАЗ будет остановлен на неделю. Для всех тогда это было событием, о котором нужно кричать. Но на самом деле это была не экстренная, а уже совершенно плановая для нас ситуация. Мы говорили коллегам: посмотрите на ваши объемы, остановитесь. Тогда нам не верили, а сейчас все делают то же самое. Если бы они начали это делать тогда, когда начали мы, было бы полегче.

– *Как отразится кризис на доходах «Базэла»?*

– Я ожидаю, что выручка этого года будет на уровне предыдущего. Она существенно сократится в четвертом квартале, но в первые три росла, опережая прошлогодние показатели. На следующий год я ожидаю снижения выручки по разным предприятиям на 30–50 %.

– *Каков общий объем долговой нагрузки «Базэла»?*

– Большой. Мы просто сами большие. Большая группа, большие цифры. Важно понимать, что есть разные кредиты. Общая цифра, на мой взгляд, не слишком показательна.

– А что показательно?

– Есть много соотношений: долга к капиталу, долга к EBITDA, структура общего кредитного портфеля, в том числе по срокам. Ведь, например, российские банки столкнулись с тем, что источники их средств были краткосрочными, а активы – долгосрочными.

– Вы можете дать любой из этих показателей?

– Мы не раскрываем детали.

## Стратегия и тактика

«Сейчас мы готовы к тому, чтобы для прохождения через кризис, или, если хотите, совместного выживания, вводить в наши бизнесы партнеров»

– *«Базэл» одним из первых сообщил о margin call – по пакету акций канадского производителя автокомпонентов Magna. Почему Вы отказались от бумаг?*

– Это было осознанное решение. В момент, когда мы решали для себя, платить или не платить очередной margin call, то взвесили все за и против и решили не платить. Поняли, что конца этому не будет. И действительно, с тех пор акции Magna упали еще сильнее. То решение было правильным, хотя и очень болезненным, конечно. Правильным в том числе потому, что мы как минимум одной существенной цели уже достигли. А именно – выстроили отношения с менеджментом Magna и запустили совместные проекты на ГАЗе.

– *Отношения с Magna как партнером не испортились?*

– Ни в коем случае. Надо учитывать, что сейчас американский авторынок резко падает – на 32 % в октябре. Это просто немыслимо. Когда месяц назад появился прогноз по цене акций General Motors в \$0, сначала мне казалось, что я ослышалась. Зато нам на российском авторынке кризис не помешает, а поможет. Уйдет определенное количество конкурентов. Из этих соображений бизнес и перспектива бизнеса с нами для Magna реально важны.

– *«Базэл» продал долю в Hochtief...*

– Да, там тоже была серия margin calls, которые мы сначала платили. Потом котировки акций компании несколько стабилизировались, и мы решили с бумагами расстаться – конечно, с большим сожалением.

– *Не верите в инфраструктурное строительство?*

– Очень даже верим и продолжаем считать инфраструктурные проекты одним из основных приоритетов «Базэла». В Европе есть абсолютный инфраструктурный лидер – Strabag, в котором нам принадлежит блокпакет, и есть партнерское соглашение там с двумя другими крупнейшими акционерами. То есть фактически мы один из членов триумvirата, который может очень существенно влиять на решения в этой компании. Кроме того, Strabag – очень концентрированная компания. Они занимаются именно строительством, в первую очередь инфраструктурным. Они классные тоннельщики, классные строители дорог и мостов. А дороги

в России необходимо строить.

– Значит, долю в *Strabag* сохраните в любом случае?

– Да.

– А эти акции заложены?

– Да, они заложены.

– То есть Вы платите по *margin calls*?

– Нам удалось достигнуть с банками соглашения, что эти платежи с нас временно не взимаются. Но с течением времени в принципе они могут снова возникнуть.

– По каким еще активам возможны *margin calls*?

– Больше *margin calls* быть не может.

– Больше ничего не заложено?

– Нет, заложенные активы есть, но все зависит от структуры кредита. Если это так называемый *margin loan*, то, конечно, там есть понятие «*margin call*», а если это кредит другого сорта, то там может просто не быть *margin call*. Те же бланковые кредиты, по которым вообще ничего не закладывается. Все зависит от того, каковы были условия.

– Может быть, Вы просто будете продавать одни активы, чтобы выручить деньги на развитие других?

– Распродажи нет и не будет. Конечно, наша стратегия несколько изменилась. До сих пор мы активно формировали свой портфель активов, выстраивали вертикальную цепочку. Затем начинали реструктуризацию, вложения в новые мощности, чтобы улучшать качество актива, сделать его привлекательным для рынка. Год назад мы говорили о задаче сде-



лать так, чтобы к 2010 году все наши компании были готовы к IPO. То есть тогда был план одну за другой выводить компании на рынок. Действуя в рамках этой стратегии, мы всегда сохраняли в своих активах безусловно контролирующийся пакет – в большинстве случаев свыше 75 %, а во многих случаях – 100 %. Сейчас, конечно, непонятно, когда снова возникнет рынок. Сейчас мы готовы к тому, чтобы для прохождения через кризис, или, если хотите, совместного выживания, вводить в наши бизнесы партнеров. Чтобы после кризиса вместе предлагать эти компании рынку.

– *Переговоры уже ведутся?*

– Да, переговоры идут по всем нашим крупным бизнесам. Мы не исключаем даже возможности вхождения государства в качестве партнера. Идея такая. У нас есть холдинг, отдельные сектора и в них отдельные бизнесы. В первую очередь мы будем привлекать партнеров в бизнесы, так как им понятнее структура получения доли в производственном активе. И для нас тоже удобнее сохранять структуру управления внутри секторов.

– *Есть переговоры, которые близки к завершению?*

– Есть, но рассказать пока ничего не могу. Не то чтобы мы вредничаем, а просто считаем, что сначала нужно подписать документ и после этого объявлять. Но я надеюсь, что в ближайшее время что-нибудь объявим.

– *Банк «Союз» продается Газэнергопромбанку?*

– Мы действительно ведем переговоры, и я надеюсь, что

успешно их завершим. Выживать надо вместе. Идея создания крупного сильного банка, особенно с хорошим региональным присутствием, банка, который будет обслуживать население, одна из наиболее устойчивых. У банка «Союз» очень большое количество региональных отделений, зарплатных проектов. Там одних депозитов физических лиц больше 6 млрд рублей. И объединение с партнером, который сможет поддержать ликвидность банка, – правильное решение.

– *Речь идет о продаже 75 % акций?*

– Скажу так: речь идет о продаже не менее контрольного пакета.

– *Значит ли это, что в других бизнесах Вы тоже готовы расстаться с контролем? Или это специальная ситуация?*

– Специальная ситуация.

– *В остальных случаях Вы скорее будете привлекать миноритарных партнеров?*

– Ну, я не считаю, что владельца, например, 49 % акций можно назвать миноритарным партнером.

– *Хорошо, будете сохранять контроль?*

– У нас нет установки на сохранение контроля, потому что независимо от того, какого размера партнер привлекается, подписывается партнерское соглашение. В нем права миноритарных акционеров прописываются очень подробно, и не важно, сколько кому принадлежит.

# Бизнес и власть

«У нас сейчас с государством будет одна и та же задача – сохранение производств»

– *Есть переговоры о продаже активов государству?*

– Пока нет. Но, во-первых, есть активы, где мы уже вместе работаем, например Байкальский ЦБК. Во-вторых, у нас сейчас с государством будет одна и та же задача – сохранение производств, пусть в сокращенном виде. Запустить остановленное предприятие очень сложно. Восстановить сниженные объемы на уровень докризисных гораздо проще.

– *ОК «Русал» получила от государства кредит на \$4,5 млрд для сохранения доли в ГМК «Норильский никель». Другие предприятия «Базэла» обращались за помощью?*

– У нас в первую очередь автомобильная группа, конечно, обратилась. Была встреча крупнейших автомобилистов страны с президентом, на которой они изложили свои проблемы. Тогда говорилось, что должна быть специальная программа по поддержке нашей машиностроительной отрасли вообще и автомобильной в частности. Естественно, мы один из участников, которые подали свою заявку на финансовые средства.

– *Есть решение о выделении \$400 млн «Группе ГАЗ»?*

– Нет, пока еще решение не принято. Мы также обратились за поддержкой проекта по созданию нового дизельного

двигателя.

– *На какую сумму?*

– Около \$100 млн. Другой пакет программ господдержки, который, как мы ожидаем, должен быть реализован, – все, что связано с жильем. Потому что, вы видите, строительные краны стоят. Конечно, есть разные застройщики. Есть довольно много компаний, которые строят так называемое элитное жилье. Маленький участок земли, построили домик на 13 квартир, которые продаются за безумные деньги. Я думаю, что они не выживут. Но есть на рынке и три-пять компаний, которые строят жилье для обычных людей, для социальных программ. Объект спроса известен, потребность известна, и пока еще не пошли в ход, но уже обсуждаются программы помощи строителям жилья. Естественно, в этих программах – я очень сильно рассчитываю – мы тоже будем участвовать.

– *Есть информация, что принадлежащий «Базэлу» «Главстрой» находится в тяжелом положении...*

– У всех строителей тяжелая ситуация. А у кого легкая? Строитель много средств вкладывает до начала строительства и во время строительства. Мы не увлекались продажей квартир на этапе самого строительства – и потребитель у нас уже другой стал, и законы там довольно жесткие. Сейчас у нас большой объем готового жилья есть, и спрос платежеспособный на рынке как раз есть. Но все в ожидании падения цен на жилье. Объем средств, который поступает, силь-

но сократился.

– *Московские власти уже вас предупреждали, насколько сократят объемы закупок социального жилья?*

– Нет, в такой формулировке это не звучало и вряд ли может звучать, просто потому, что обязательства города диктуются не тем, какой объем жилья построен, а тем, какое количество людей нуждается в этом жилье.

– *Может ли город стать совладельцем «Главстроя»?*

– В теории может, хотя мне это в голову не приходило.

– *То есть никаких переговоров нет?*

– Нет.

– *С другими потенциальными партнерами по «Главстрою» переговоры ведутся?*

– Дело в том, что для нас строительный бизнес – это не только «Главстрой», в нем имеются все виды строительных услуг (в строительный сектор «Базэла», согласно официальной информации холдинга, входят также «Трансстрой», «Альтиус Девелопмент», «БЭЛ Девелопмент», «Русские отели» и «Базэл цемент». – *Ред.*). Мы считаем, что такая строительная компания – это дело будущего.

– *Вы имеете в виду, что будете свой строительный сектор интегрировать и привлекать партнера в это направление в целом, а не в отдельные бизнесы?*

– Конечно.

– *Проводятся корпоративные действия по интеграции?*

– Строительный сектор уже есть, есть холдинговая компа-

ния, которая владеет предприятиями. Юридически сливать их не планируется, в этом нет нужды.

– *Сделка по увеличению доли «Базэла» в «Трансстрой» до 100 % закрыта? Кризис повлиял на ее стоимость?*

– Сделка закрыта. Текущая ситуация на рынке не могла на нее повлиять, цена была согласована еще летом.

– *«Базэл» должен стать одним из крупных инвесторов в олимпийские проекты. Кризис повлияет на их реализацию? Ждете ли Вы помощи от государства?*

– Конечно, государство будет помогать. Сейчас наши объекты находятся в стадии подробного проектирования и больших инвестиций пока не требуют. Кризис, конечно, не делает эту историю более радужной. Но, с другой стороны, есть потребность в возведении спортивных объектов вне зависимости от того, есть кризис или нет.

– *Есть какие-то договоренности с государством о том, как будут выделяться деньги, как оно будет помогать?*

– Мы в процессе обсуждения.

– *Каков планируемый объем вложений «Базэла» в олимпийские проекты?*

– Огромный. Но ситуация какая – из-за кризиса цены пошли вниз.

01.12.2008

# Алишер Усманов

«Металлоинвест», совладелец

## Человек и его металл

*Мы как инвесторы не боимся того, что теряем часть собственности в пользу государства.*

*А. Усманов*

Родился 9 сентября 1953 года в городе Чуст Узбекской ССР.



В 1976 году окончил МГИМО, в 1997 году – Финансовую академию. Работал в Академии наук СССР, комсомольских структурах. Советском комитете защиты мира. По сфабрикованному делу в 1980 году осужден. В 2000 году реабилитирован Верховным судом Узбекистана, признавшим, что дело было сфабриковано. В конце 1980-х годов занялся бизнесом, работал в московском авиационном производственном объ-

единении, МАПО-банке, компании «ИнтерФин», ОАО «Архангельскгеолдобыча» и других. С 1998 года – первый замгендиректора, затем гендиректор ЗАО «Газпроминвестхолдинг» (100% «дочка» «Газпрома»), В конце 1990-х начал скупать металлургические активы, позже оформленные в холдинг «Металлоинвест». Также владеет 10% акциями «Медиа-Вест» и «ИД «Коммерсантъ», «МузТВ» и «7ТВ»), телекоммуникационными (в том числе 31,3 % акций «МегаФона») и интернет-активами (в том числе долями в Sup Fabrik, «Одноклассники.ru», Mail.ru). Контролирует 24,9 % лондонского футбольного клуба «Арсенал». В мае 2008 года занял 91-е место в рейтинге миллиардеров Forbes (состояние \$9,3 млрд). Глава Международной Федерации Фехтования. Занимается благотворительностью, вернул РФ права на 550 советских мультфильмов и выкупил коллекцию картин Ростроповича-Вишневу. Награжден орденом Почета. Супруга Ирина Винер – главный тренер сборной РФ по художественной гимнастике.

Холдинг «Металлоинвест» основан Алишером Усмановым в 1998 году. 50 % холдинга принадлежит господину Усманову, 30 % – фонду депутата Госдумы Андрея Скоца, 20 % – предпринимателю Василию Анисимову.

Основными активами «Металлоинвеста» являются Лебединский и Михайловский горно-обогатительные комбинаты, Оскольский электрометаллургический комбинат и комбинат «Уральская сталь». Также холдингу принадлежат 4 % ГМК «Норильский никель», компании «Металлоинвест-



транс», «Металлинвестлизинг», Уральская металлоломная компания и Северо-восточный инвестиционный банк, доли в Молдавском металлургическом заводе и машиностроительном концерне ОРМЕТО-ЮУМЗ.

В июне 2007 года холдинг заключил контракт на строительство металлопрокатного завода hamriyah steel в ОАЭ (стоимость проекта оценивается в \$160 млн), в сентябре 2008 года выиграл конкурс на право освоения удоканского месторождения меди (стоимость проекта – \$4,2 млрд. по данным самого «металлоинвеста», он является крупнейшим производителем железорудной продукции в СНГ (41,3 млн т в 2007 году), пятым производителем стальной продукции в России (14,4 млн т), четвертым мировым производителем железорудного сырья (159 млн т) и владеет самыми большими запасами железной руды в мире (до 17 млрд т).

Согласно консолидированному годовому отчету «Металлоинвеста» по МСФО, выручка холдинга в 2007 году составила 164,7 млрд руб., чистая прибыль – 29,5 млрд руб.

## Ситуация

«Мы никому не завидуем, но одновременно и не злорадуем»

– *Сколько сейчас стоит «Металлоинвест»?*

– Наша последняя оценка, которую делал ВТБ, когда мы разрабатывали возможность залога акций, была \$20 млрд,

когда мы закладывали акции в Сбербанке – \$28–32 млрд. Это оценка на ноябрь прошлого года. Сегодня я вам могу так ответить: цена «Металлоинвеста», как и всех компаний горнометаллургического комплекса, – от нуля до той, что была до кризиса. Их можно оценить так, как считает нужным тот инвестор, который хочет покупать.

– *Как «Металлоинвест» переживает кризис?*

– Кризис затронул, к сожалению, «Металлоинвест» в самой что ни на есть глубокой форме. В 2008 году мы должны были всего лишь годовую доходность холдинга. То есть была задолженность около \$5 млрд и заработок составлял около \$5 млрд. Теперь это соотношение изменяется кардинально и в результате возникает серьезная задача по обеспечению четкой возвратности кредитов, на первый план выходят взаимоотношения с банками. Однако у нас позиция достаточно приличная – средневзвешенная стоимость долга не превышает 7 %. Это значит, что обслуживать мы долги можем, даже при сегодняшней ситуации.

– *Какова сегодняшняя ситуация?*

– Это прежде всего падение производства на метзаводах России и Восточной Европы, которые являются нашими основными потребителями. В ноябре—декабре Венгрия брала 50 % плана, Румыния встала и с ноября ничего не берет, словацкий завод, принадлежащий US Steel, берет около половины потребностей, украинские предприятия – где-то 30 % от докризисного уровня. Некоторые российские пред-

приятия вообще перестали покупать руду, поскольку имели складские запасы. А ведь еще год назад все металлурги требовали от нас долгосрочных контрактов. И мы под эти контракты расширяли мощности, увеличивали инвестпрограмму. Например, Новолипецкий меткомбинат должен был увеличить закупки к 2010 году вдвое, а сегодня от этого отказывается, ссылаясь на форс-мажор. Но мы, как и многие другие участники рынка, уже подготовились к уровню производства, заложенному в долгосрочных контрактах. Однако мы с пониманием относимся к этому, ведь партнеров надо поддерживать.

– *Что происходит на метзаводах «Металлоинвеста»?*

– Здесь чуть легче. Только по «Уральской стали» было сильное падение – на 30–40 %, поскольку предприятие старое, мы его только модернизировать начали в 2006–2008 годах. На Оскольском электрометаллургическом комбинате качество и номенклатура очень высокие и падение производства всего лишь на 10–15 %. Таким образом, выплавляя около 7 млн тонн стали, наши заводы обеспечивают потребление 10–12 млн тонн нашей железной руды при общей мощности 40 млн тонн. Но все равно общее падение по руде будет как минимум наполовину. Поэтому долг, который мы могли в нормальной ситуации отдать за год, будем отдавать несколько лет. Но обслуживать его будем твердо.

– *Какова структура задолженности «Металлоинвеста»?*

– Она делится примерно пополам. Половина – синдикаты зарубежных банков, половина – кредиты российских банков. Есть и небольшие кредиты частных банков, но в основном это Сбербанк и ВТБ. В то же время только в прошлом году мы погасили досрочно более \$2 млрд долга перед Сбербанком. Поэтому у нас достаточно доверительные отношения с банками. Они прекрасно понимают нашу ситуацию, они нам доверяют, в том числе и зарубежные банки. Вопросов дефолтов и неисполнения обязательств с нашей стороны нет, и я надеюсь, что их не будет, потому что кредиты долгосрочные – есть пятилетние и есть трехлетние.

Это все спекуляции, что у «Металлоинвеста» огромная долговая нагрузка. Мы никому не завидуем, но одновременно и не злорадуем. Есть компании, которые должны десятки миллиардов долларов. У нас же терпимое соотношение задолженности даже к той кризисной доходности, которую можно обеспечить на наших предприятиях.

## **Стратегия и тактика**

*«Консолидация в отрасли неизбежна»*

*– Вы уже вели переговоры с ВТБ и Сбербанком по поводу реструктуризации задолженности?*

– Для реструктуризации задолженности «Металлоинвеста» мы пока никаких оснований не видим. Она структурирована очень, по-моему, взвешенно и спокойно. Наша задача

– заработать деньги для обслуживания кредитов и пережить этот кризисный спад.

– *Есть ли у «Металлоинвеста» антикризисная программа?*

– Естественно, сегодня в холдинге идет проработка антикризисной программы, которую мы рассчитываем в феврале уже начать осуществлять. Прежде всего, это программа сокращения расходов и, к сожалению, программа сокращения инвестиций.

– *В чем заключаются ваши предложения по консолидации горно-металлургических активов?*

– Я уже пятый год говорю, что консолидация в отрасли неизбежна. Чем раньше мы ее сделаем, тем больше будет плюсов, чем позже – тем больше потерь.

Объединение соответствует мировой практике, доказавшей свою эффективность. Лидеры отрасли – BHP Billiton, Rio Tinto, VALE – имеют дифференцированный ряд добычи руд цветных и черных металлов. В каждой из компаний на железную руду приходится не менее 20–25 %. К «Норникелю» мы с этим предложением выходили еще два года назад, вели переговоры с Владимиром Потаниным (контролирует 30 % акций компании. – *Ред.*). Был даже определенный план совместных действий. Мы стали в ГКМ миноритариями, купив около 4 % акций. Еще 1 % пока находится в дериивативах в западных банках. Эти бумаги мы тоже планируем со временем выкупить. Но затем произошла консолида-

ция позиций Владимира Потанина и Олега Дерипаски (контролирует 25 % акций «Норильского никеля». – *Ред.*). И к сожалению, мы видим, что акционеры ГМК на словах с нами соглашаются, но втягивают в тяжелые переговоры, выдвигая дополнительные условия.

– *О чем идет речь сейчас?*

– Мы сделали последнее предложение – если это интересно всем акционерам «Норникеля», то «Металлоинвест» готов объединиться с ним в соотношении два к одному. В рамках этой концепции мы говорили, что в условиях кризиса, когда у компаний тяжелые проблемы с возвратом долгов, есть возможность привлечь в капитал объединенной структуры государство. Я не вижу в этом ничего плохого.

– *Это была ваша идея?*

– На встрече с президентом Дмитрием Медведевым первым это предложил Владимир Потанин. Но на совещании речь шла о консолидации «Норникеля» с «Ростехнологиями» и «Металлоинвестом», а потом выяснилось, что они с Олегом Дерипаской резко расширили список. Я считаю, что объединение всех со всеми долгами – это нереально. Похоже на братскую могилу. В нашей концепции было объединение двух компаний с абсолютно подъемным объемом долга, который можно было бы конвертировать в участие государства. И тогда «Норникель» и «Металлоинвест» сразу начали бы жизнь в условиях заработка денег, а не только возврата долгов. Я считал, что это очень добротное вложение, которое

обязательно обеспечит доходность для инвестора – в данном случае для государства. Но и одновременно это огромная помощь. Мы как инвесторы не боимся того, что теряем часть собственности в пользу государства.

– *Каково должно было быть место «Ростехнологий»?*

– Госкорпорация могла стать инструментом вхождения государства в капитал объединенной компании. Она еще может стать им, если государство сочтет целесообразным вхождение в капитал «Металлоинвеста».

– *Почему не кредиторы в лице госбанков?*

– Дело в том, что по законодательству пока еще вхождение банков в капитал очень осложнено – тяжело долги конвертировать в собственность. Это входит в противоречие с нормативами Центрального банка и негативно сказывается на балансе и капитале банков.

– *Вы делали господам Потанину и Дерипаске официальное предложение о консолидации?*

– Да, на совещании у вице-премьера Игоря Ивановича Сечина и подтвердили в письменной форме.

– *Возможен ли компромисс между вашей позицией и мнением господ Потанина и Дерипаски?*

– Для нас участие в объединении шире, чем «Норникель» и «Металлоинвест», сейчас не интересно. На мой взгляд, подобные предложения являются завуалированной попыткой воспротивиться вхождению в капитал компаний государства – хотя само государство ни на чем не настаивает, насколько

я знаю. А без этого на сегодняшний день акционеры «Русала» и «Норникеля» вряд ли смогут решить вопрос возврата своих долгов.

– *В чем именно сопротивление?*

– В том, что, когда Олег Дерипаска предлагает государству войти в «Русал», он говорит о не существующей сейчас оценке компании. Я думаю, что государству обидно такие предложения читать. Он предлагает, чтобы государство получило за \$6 млрд 15 % «Русала», да еще и привилегированных, а не голосующих. Мы же говорим – пусть государство само оценит компанию. Насколько мы понимаем, оценка будет справедливая – что-то среднее между докризисной высокой и бросовой сегодняшней. Сегодня просто многие, видимо, не хотят осознать реальность.

– *И какова она?*

– Реальность в том, что критерии, которые раньше существовали для оценки, сегодня практически отсутствуют или же работают на очень ограниченном количестве компаний. Никто не знает, какие применять мультипликаторы, зато есть мнение, что стоимость компании – это разница между стоимостью ее активов и долгами.

– *Вы оценивали, какой может быть доля государства в компании на базе «Норникеля» и «Металлоинвеста»?*

– Я считал, что если наши долги в соотношении, в котором акционеры договорятся объединиться, будут приняты государством, то оно должно получить 25–30 % объединен-



ной компании. То есть «Норникель» вместе с «Металлоинвестом» должен стоить \$30–50 млрд. По рынку сейчас «Норникель» стоит \$7 млрд, но всем ясно, что это абсолютно несуразная цена.

– *Вы предполагали 25–30 % обыкновенных, голосующих акций? Олег Дерипаска говорил о привилегированных.*

– Олегу Владимировичу так тяжело доставался «Русал», что ему трудно представить кого-то рядом в этой компании, голосующим в его пакете акций. Мы говорили об обыкновенных акциях либо об облигациях, которые могут быть конвертированы в голосующие акции в любой удобный для государства момент.

– *Насколько готовы господа Потанин и Дерипаска идти вам навстречу?*

– Насильно мил не будешь. Сегодня нынешние акционеры «Норникеля» уже, на мой взгляд, будут рассчитывать только на самих себя.

– *Еще в мае 2008 года Владимир Потанин уверенно поддерживал слияние «Норникеля» и «Металлоинвеста». Как Вы думаете, почему его позиция изменилась?*

– Владимир Олегович хотел с нами объединяться с самого начала, подтверждал это публично. Что и как у него меняется – это к нему вопрос. На мой взгляд, он очень эффективный тактик, практически как шахматист, просчитывающий комбинации моментально и быстро. Но в стратегическом плане, я думаю, это бернштейнианство в чистом виде,

один из видов оппортунизма (движение – все, конечная цель – ничто). Ленин эту позицию подробно критиковал в работе «Что делать?».

– *То есть на этом слиянии можно поставить крест?*

– Почему? Вы знаете, в этой жизни человек предполагает, а Бог располагает. Вдруг будет смена акционеров «Норникеля»?

– *Что является альтернативой? Вы говорили о партнерстве с «Ростехнологиями» – это только Удоканское месторождение или речь идет о более масштабной консолидации?*

– Это и другие активы «Ростехнологий». Например, «Русспецсталь», которая хорошо может объединяться с нашими стальными активами, доли в монгольских предприятиях, которые логично присоединить к Удокану, корпорация «ВСМ-ПО-Ависма».

– *Есть ли уже программа такого объединения?*

– Она существует, но кризис внес свои поправки. Мы будем программу пересматривать.

– *Но можно сказать, что начинается подготовка к консолидации?*

– Да.

– *Вы ставите себе какие-то сроки?*

– Я думаю, в течение этого года. Потому что сейчас у нас первая задача – это собственная реструктуризация, внутренняя антикризисная программа и достижение безубыточности производств.

# Бизнес и власть

«Пока мы еще не обращались к государству»

– *Можете ли Вы разобраться с долгами без вмешательства государства?*

– Пока мы еще не обращались к государству, если не считать госбанков. Но в случае если ситуация будет развиваться столь же негативно, то те меры, которые уже приняты для многих предприятий на сегодняшний день, могут быть применены и к нам. Мы в этом не видим ничего зазорного – наоборот, мы благодарим и правительство, и государство в целом за то, что оно не гробит отрасли, которые в перспективе могут стать приоритетными. А сегодня можно заложить хороший, здоровый фундамент частно-государственного партнерства. Хотя это надо делать только в крайнем случае, и чтобы для государства это было тоже выгодно.

– *Какую помощь государства Вы имеете в виду?*

– Например, выдачу государственных гарантий по зарубежным заимствованиям, налоговые льготы, отсрочки по платежам. Возможно, оборотные средства, которые необходимы в кризисный период. Это именно те меры, которые объявлены самим государством. Если ситуация потребует, мы будем обращаться.

– *Но за кредитами в ВЭБ Вы еще не ходили?*

– По рефинансированию задолженности? Нет. Направляя-

ли заявку по поводу другого проекта – по освоению Удоканского месторождения меди. Мы с госкорпорацией «Ростехнологии» создаем совместное предприятие для разработки Удокана. Сформировано оно как инвестиционная проектная программа, и для ее осуществления мы обратились за кредитом в ВЭБ, потому что на данном этапе не считаем целесообразным привлекать в проект иностранных инвесторов.

*– Вы уже получили лицензию на Удокан?*

– В нынешнем законодательстве нет возможности сразу оформить лицензию на наше совместное предприятие. Этот вопрос мы сейчас решаем с Роснедрами. Кроме того, обсуждаем возможность изменения условий лицензии, собираем средства. Естественно, кризис ограничил наши возможности. Но это не значит, что мы не будем выполнять лицензионные соглашения, мы только пересматриваем расчет оборачиваемости средств в условиях сегодняшних цен на медь. Это занимает время.

*– Деньги за лицензию перечислены?*

– Лицензия оплачена где-то на 30 %. Еще 70 % мы будем оплачивать после получения документов – если решим все вопросы по участию в проекте.

*– Возможен отказ от проекта?*

– Чтобы принять окончательное решение по продолжению работы, мы с Роснедрами проводим консультации по условиям лицензий, которые позволят сделать проект более эффективным. В первую очередь речь идет об удлинении

сроков. Об этом идет сейчас переговорная баталия. Теоретически отказаться от проекта мы можем, но делать этого не собираемся.

– *Партнерство с «Ростехнологиями» напрямую зависит от решения по Удокану? То есть если Вы откажетесь от проекта, то не будет и консолидации активов?*

– Консолидация будет все равно. Но Удокан все-таки является основным предметом, связующим звеном.

– *Как Вы видите развитие «Металлоинвеста»? Вы ведь не откажетесь полностью от инвестпрограммы?*

– Не факт. Если сегодняшний объем продукции не востребован, зачем делать инвестиции в расширение?

– *То есть вам не нужно новое заемное финансирование?*

– Нет, в ближайшее время мы не планируем ничего занимать. У нас может быть внутренняя реструктуризация, но это касается других проектов, не металлургических.

– *Насколько велика задолженность по ним?*

– Я бы хотел полностью прояснить ситуацию с долгами. Про «Металлоинвест» уже сказано. Есть еще задолженность компаний, которые принадлежат мне и которые работали на рынке ценных бумаг. Она составляет \$3,5 млрд – в основном перед ВТБ. Но активы, которые куплены на эти средства, значительно превосходят по стоимости эту сумму. Там сегодня идет рабочая реструктуризация, в том числе возможен залог акций «Металлоинвеста», чтобы обеспечить отсутствие каких-либо дефолтов по платежам. По другим биз-

несам – один из них, Coalco, принадлежит нашему партнеру по «Металлоинвесту», моему другу Василию Васильевичу Анисимову. Там тоже рабочая ситуация, это огромная компания, которая является крупнейшим владельцем большого земельного банка, исчисляемого тысячами гектаров, и плюс еще сотни тысяч квадратных метров уже построенных офисных площадей. Это все разные долги, на это работают разные активы, и они выполняют задачу возврата кредитных ресурсов банкам. Нет ничего, что говорило бы о катастрофе.

– Разве акции «Металлоинвеста» уже не заложены?

– Заложено только 10–12 %.

– Головной компании?

– Да. Предприятия вообще не заложены. Мы знаем, что в некоторых компаниях под один кредит закладывают акции, а под другой – имущество. Но мы таким путем не пойдем.

– Покупать на рынке какие-либо сильно подешевевшие в результате кризиса профильные активы не планируете?

– Мы пока об этом не думаем.

– Не обсуждали увеличение своей доли в «МегаФоне» с другими акционерами – TeliaSonera и «Альфа-Групп»?

– Переговоров не было. Ни один из совладельцев «МегаФона» на сегодняшний день пока не имеет интереса выходить из капитала компании. Об этом даже говорить преждевременно.

– На фоне кризиса ликвидности «МегаФон» накопил на счетах \$260 млн – зачем?

– Это дело менеджмента и совета директоров компании. Я же пока себя позиционирую в «МегаФоне» только как инвестор.

– *Менеджмент не объяснял вам как инвестору, на что пойдут эти средства?*

– Я пока эту тему с ними не обсуждал.

– *Какова судьба ваших теле-и радиопроектов? Планируете ли Вы привлекать для них новых инвесторов?*

– Сегодня там рынок очень сложный. Но мы продолжаем развитие этих проектов. Так, если говорить о «7ТВ» – сделаны достаточно серьезные инвестиции в техническое переоснащение, и это можно видеть по качеству картинки. Мы готовы привлекать новых инвесторов в теле-и радиопроекты. Но в нынешних рыночных условиях таких возможностей не видим.

– *Рассматриваете ли Вы возможность получения контроля над фондом Digital Sky Technologies (DST; владеет популярными интернет-порталами, включая Mail.ru, Odnoklassniki.ru и V Kontakte.ru), в котором вам принадлежит блокпакет?*

– Те права, которые есть на сегодняшний день, для нас достаточны. Мы совместно с основателем DST Юрием Мильнером компанию контролируем. Тем более что я считаю господина Мильнера лучшим партнером в интернет-сообществе России. Наши позиции позволяют нам продуктивно работать в плане нахождения синергии с другими нашими и

партнерскими медиаактивами, включая телеканалы, интернет-ресурсы [gazeta.ru](http://gazeta.ru), [newstube.ru](http://newstube.ru), [livejournal.com](http://livejournal.com), а также с «МегаФоном».

– *Что еще фонд может приобрести из интернет-активов? Сохранились ли планы по покупке доли в поисковике «Яндекс»?*

– Мы вели переговоры с акционерами «Яндекса», но они наотрез отказались от того, чтобы мы как потенциально крупные акционеры имели какое-то влияние на принятие стратегических решений. Поэтому для нас эта инвестиция на сегодня становится бесперспективной. Хотя чем черт не шутит...

– *Состоялась ли сделка по покупке чешского поисковика Seznam?*

– Нет.

## Личное

««Газпром» – моя родная компания»

– *Какова ваша текущая доля в Сбербанке и ВТБ, когда были приобретены акции?*

– В Сбербанке – около 1 %, эти бумаги были скуплены в ходе эмиссии, и мы ничего не продавали. В ВТБ нам принадлежит 2,8 % акций, они приобретены в течение прошлого года.

– *Сохранился ли у вас пакет в «Газпроме»?*



– Да, это около 1,5 % акций. Но эти бумаги сейчас сильно обесценились. В результате нам придется закладывать и другие активы в обеспечение по кредитам. В случае с банками мы считаем, что на рынке ценных бумаг поддерживали отечественных эмитентов, которые проводили народное IPO, и не жалеем об этих инвестициях. В свою очередь, и банки нас поддерживают. А что касается «Газпрома», то это моя родная компания, я в ней уверен и буду держать эти акции столько, сколько позволит финансовая ситуация. Мы за это можем что угодно заложить. «Газпром» первым будет расти, ВТБ тоже рано или поздно выстрелит, и все, кто вкладывал в этот банк, не пожалеют. Другой вопрос, что надо будет пережить тяжелый период – на мой взгляд, год-полтора.

*29.01.2009*

# Владимир Стржалковский

«Норникель», генеральный директор

## Нержавеющая компания

*Безусловно, кризис – это плохо, но, например, для предприятий, которые ориентированы на экспорт, как «Норникель», ослабление рубля стало серьезной поддержкой.*

*В. Стржалковский*

Родился 29 мая 1954 года в Ленинграде. В 1977 году окончил Ленинградский электротехнический институт. Работал инженером в НИИ командных приборов. С 1980 года сотрудник управления КГБ по Ленинграду и области. В 1991 году уволился в запас, создал и возглавил в Санкт-Петербурге ЗАО «Турфирма «Нева»» и ряд других компаний. С ноября 1999 года – заместитель министра физкультуры, спорта и туризма, с мая 2000 года – заместитель председателя Госкомспорта.



В июле 2000 года стал заместителем министра экономического развития и торговли. В ноябре 2004 года возглавил Федеральное агентство по туризму. С августа 2008 года – гендиректор – председатель правления, член совета директоров ГМК «Норильский никель». Член наблюдательного совета госкорпорации «Олимпстрой», президентского совета по подготовке Олимпиады в Сочи и совета директоров «Аэрофлота». Награжден орденами Почета и Дружбы. Кандидат экономических наук. Женат, есть сын.

ОАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»» создано в 2001 году в ходе реструктуризации РАО «Норильский никель». Является крупнейшим в мире производителем палладия и никеля, четвертым в мире производителем платины и одним из крупнейших производителей меди. Также занимается добычей, переработкой и сбытом серебра, золота, кобальта и других благородных металлов. Основными производственными подразделениями являются Заполярный филиал (Норильск, Таймыр) и ОАО «Коль-

ская горнометаллургическая компания». Зарубежные производства расположены в Финляндии, Австралии, Ботсване, Китае, ЮАР и США. Всего «Норникель» имеет более 40 дочерних компаний. Выручка за девять месяцев 2008 года – 192,9 млрд руб., чистая прибыль – 52 млрд руб.

## Ситуация

*«Кризис – это плохо, но...»*

– Как Вы оцениваете влияние кризиса на «Норникель»?

– Я думаю, пока сложно определить глубину кризиса и насколько он будет длительным. Хорошо уже то, что мы все стали признавать, что у нас кризис, как и во всем мире. Это позитивно и настраивает всех на единый конструктивный лад работы. Ситуация оценивается по-разному, но лучше здоровый пессимизм, чем необоснованный оптимизм. Поэтому мы думаем, что 2009–2010 годы будут очень тяжелыми для отрасли в целом. Конечно, «Норникель» не является исключением, хотя наше положение лучше, чем у большинства коллег по металлургии. Безусловно, кризис – это плохо, но, например, для предприятий, которые ориентированы на экспорт, как «Норникель», ослабление рубля стало серьезной поддержкой.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.