

Промышленность

Статья опубликована в № 4229 от 21.12.2016 под заголовком: «Мне настолько нравятся моя работа и моя зарплата, что я не готов рисковать»

«Мне настолько нравятся моя работа и моя зарплата, что я не готов рисковать»

Владимир Потанин рассказал, чем хорошо соглашение акционеров «Норникеля», о стратегии, создаваемых кластерах и о том, почему любой бизнесмен – источник повышенной опасности

20.12.2016 Ведомости | Александра Терентьева, Дмитрий Симаков / Ведомости

Владимир Потанин возглавил «[Норникель](#)» четыре года назад, когда они с Олегом Дерипаской подписали мировое соглашение при участии Романа Абрамовича. Акционерное соглашение с тех пор исправно работало, в него даже удалось внести изменения, касающиеся дивидендной политики, гордится Потанин. Он сам расставаться со статусом управляющего партнера не собирается. Тем более что впереди у компании огромная работа: цель бизнесмена – превратить «Норникель» из одного из загрязнителей в образцовое экологически чистое предприятие, что обойдется компании в \$13–14 млрд. Что не отменяет стремления сделать «Норникель» еще более эффективным. В интервью «Ведомостям» Потанин рассказал о задачах компании и о том, что обсуждают в перерывах между периодами игры Ночной хоккейной лиги.

Четыре года спустя

– Четыре года назад «Норникель» уже под вашим управлением принял новую стратегию. Какими оказались ее промежуточные итоги? Удалось добиться желаемого?

– Считаю, что стратегия оказалась успешной – о чем, собственно, свидетельствуют результаты деятельности компании за последние годы. Прежде всего, мы достигли большого прогресса в корпоративном управлении, что стало возможным благодаря установлению нормальных взаимоотношений между акционерами. Компания стала более эффективной, более привлекательной для инвесторов. Нам удалось обеспечить плановую доходность, которая была важна некоторым инвесторам на входе. В разной степени, но важна. И при этом вести работу над амбициозной и затратной инвестпрограммой, которая потребовала переосмыслить все, что делалось в компании последние лет 30. И сегодня нам абсолютно понятно, что собой представляет современный «Норникель», какие у него проблемы и куда нужно двигаться. Главная проблема – экологическая. Ее решение обязательно, оно назрело и для самой компании, и для регионов присутствия. «Норникель» должен превратиться из одного из загрязнителей в образцовое экологически чистое предприятие. Для этого необходима комплексная модернизация производства. Закрытие Никелевого завода стало важным этапом на этом пути – мы существенно снизили выбросы в Норильске. Чтобы закрыть Никелевый завод, была проведена глубокая реконструкция Надеждинского металлургического завода, которая позволила предприятию принять на переработку дополнительное сырье. Дальнейшее решение вопроса экологии – это улавливание серы, основного компонента наших выбросов в атмосферу. Для этого потребуются изменить технологические процессы на Медном заводе с переносом ряда переделов на Надеждинский. На Кольской ГМК мы закрыли агломерационную фабрику, и это тоже существенно снизило выбросы SO₂. Но для этого потребовалось доработать и запустить линию брикетирования концентрата.

– Каким будет дальнейший план?

– Мы готовы идти дальше и рассматриваем возможность закрытия плавки в пос. Никель на Кольском полуострове после 2019 г. по модели закрытия Никелевого завода в Норильске. Это должно сопровождаться серьезной социальной программой, что упирается не только в деньги. Нужно с местными властями посмотреть, что будет, предложить людям другую работу, разработать программу социальной адаптации. Иными словами, работы по модернизации нужно синхронизировать с работами по решению экологической проблемы, иначе это будет неразумно затратно. Венцом комплексной программы станет так называемый серный проект – он позволит в разы снизить выбросы серы не только в самом Норильске, но и на других предприятиях Таймырского полуострова. Но для этого нужно уловить 1,5 млн т SO₂. И сразу же встает вопрос: что с ними делать?

Выбор тут небольшой: производить либо элементарную серу, либо серную кислоту. Мы договорились о подготовке технической документации для производства элементарной серы. Почти 1 млн т серы – такого никто не делал. Этот комплекс будет больше Надеждинского завода. Немного обидно, что все это вхолостую. Потому что произведенный высокотехнологичный чистый продукт нужно будет просто закапывать в землю. Меня как бизнесмена это не может устраивать. Смысл бизнеса в том, чтобы производить стоимость в результате своей деятельности и приносить какую-то пользу. Поэтому мы продолжаем работать над проектом по производству серной кислоты. Там нет технологических рисков, лицензиарных. Это совершенно понятный проект «с полки». Главное его достоинство – около 90% расходов будет

произведено в России. Мне психологически это приятно и открывает новые возможности и новые аргументы для переговоров с правительством о господдержке для этой программы. Есть резолюция президента, предписывающая правительству провести диалог об оказании поддержки, пакет мер рассматривается.

Линия Paywall

– И что вы планируете делать с этой серной кислотой здесь, в Заполярье?

– Использовать ее в гидрометаллургии. Талнахская обогатительная фабрика, особенно с пуском третьей очереди, будет давать отходы, которые подлежат хранению в хвостохранилище. Но ведь эти отходы можно использовать в гидрометаллургии и продолжать извлекать оттуда металл. Согласитесь, это более рачительное использование природных ресурсов. Единственный вопрос – это очень капиталоемкое производство. Поэтому мы сейчас помимо прочего изучаем, каков будет объем вложений и насколько это будет для компании эффективно. Думаю, что в III квартале следующего года у нас уже будет полное понимание того, что происходит с проектом элементарной серы (мы получим всю техническую документацию) и с проектом серной кислоты. А в IV квартале будет принято решение. Дальше нужно будет несколько лет на реализацию программы. Я называю это созданием плацдарма для атаки на экологические проблемы. Мы поняли, с какими проблемами можем столкнуться. Часто экологические проблемы сводятся только к сере, но это и качество хвостохранилищ, и качество пульпопроводов, газопроводов, это устаревший медный цех на Кольской ГМК, который будет реконструирован.

Такой вот неслабый фронт работ получается. Конечно, это требует времени, больших инвестиций, огромной социальной работы, и здесь есть большая необходимость в поддержке государства, потому что нагрузка на компанию, даже такую, как «Норникель», очень большая. До 2022 г., по нашим расчетам, – \$13–14 млрд. Это колоссальная инвестпрограмма, которую нам предстоит реализовать при соблюдении обязательств по обеспечению должного уровня доходности для акционеров. Поверьте, раньше мы о таких планах даже и думать бы не могли. А теперь у нас есть опыт решения – как по созданию новых мощностей, так и по закрытию старых.



Владимир Потанин

президент – председатель правления «Норникеля»

Родился в 1961 г. в Москве. В 1983 г. окончил экономический факультет Московского государственного института международных отношений по специальности «экономист-международник»

1991 основатель и президент ВАО «Интеррос» (с 1994 г. ФПГ)

1993 стал президентом Онэксимбанка

1996 заместитель председателя правительства России

1998 президент, председатель совета директоров холдинговой компании «Интеррос»

1999 основал Благотворительный фонд Владимира Потанина

2012 генеральный директор, затем президент компании «Норникель»

– Реконфигурация производства не обошлась без проблем. Говорят, были сложности с запуском второй очереди Талнахской фабрики, из-за чего снижен прогноз производства никеля из собственного сырья до минимального уровня за 12 лет – 195 000–200 000 т. Не опасаетесь, что это приведет к потере части доли рынка?

– Начнем с того, что Талнахская фабрика была запущена в срок. По стратегии она должна была быть построена в 2017 г., выход на проектную мощность происходит еще в течение года. У компании же был амбициозный план сделать это раньше. Так что мы движемся с опережением графика, но немного не вписались во внутренний план. Но уже сейчас фабрика работает на 95% проектной мощности. В I квартале доведем до 100%. Понятно, какие проблемы возникли и как их решить. Дополнительные 300 000 т руды будут в I квартале вовлечены в производство. Они уже учтены в бюджете.

– В любом случае компания снижает производство и лишится части денег в 2016 г., а значит, снизится база для расчета дивидендов.

– Новая фабрика даже в нынешнем состоянии по показателям лучше, чем мы имели с тем же объемом руды до запуска проекта. Вопрос внутрикорпоративный – кому адресовать недополученную EBITDA за этот период, начиная с управляющего партнера. О недополучении здесь сложно говорить. Да, в IV квартале что-то недополучим, но уже в 2017 г. мы получаем вклад в EBITDA, который мы должны были получить в 2018 г. Что же касается доли на рынке, то только эффективно произведенный металл с высокой доходностью увеличивает позицию на рынке. Если вы болтаетесь на маргинальном уровне доходности, на котором находятся, наверное, 40% производителей никеля, а еще около 30% – за пределами себестоимости, то объем становится вашей проблемой, а не преимуществом. Если какая-то часть металла в эффективной компании производится неэффективно, то это растворяется в общих показателях. Но я считаю, что мы должны следить за тем, чтобы все наши цепочки были максимально эффективны и соответствовали нашим целям.

– Какие еще изменения в компании планируются?

– В «Норникеле» будет создано несколько кластеров. Многие компании работают по принципу – это исторически сложилось – «разные продукты, разные страны». Но у нас комплексная руда, поэтому не может быть продуктовых дивизионов, несмотря на то

что мы разделяем концентрат на медную и никелевую цепочки. Мы пошли по другому пути. Так, в результате новой конфигурации образуется Талнахский узел, где после запуска третьей очереди Талнахской фабрики будет производиться большой объем руды. Это будет самый крупный обогатительный комплекс в мире. Дальше – Надеждинский завод, который уже является самым крупным, самым молодым и самым современным плавильным заводом. Таким образом создается современный комплекс, который будет включать рафинировку в Кольской компании. Талнах плюс Кольская ГМК – это самодостаточное ядро «Норникеля», которое будет основой развития и роста за пределами 2025 г.

Есть Быстринский проект, который сделан с нуля. Он выделен в отдельный кластер в силу географической обособленности и товарной линейки. Мы для себя его называем окном на китайский рынок – он рядом расположен, там есть уже китайские

партнеры. У этого проекта имеются самостоятельные возможности роста. Во-первых, вокруг есть что доразведать и прирастить. Во-вторых, существует идея объединения с Баимским месторождением наших партнеров (Романа Абрамовича и Александра Абрамова. – «Ведомости»). В последующем можно провести IPO на азиатских площадках. Эта большая история отличается от core-business «Норникеля», поэтому важно, чтобы она и в управленческом плане была обособлена.

Есть еще Южный кластер на Таймыре – это все, что не Талнах. Там на 70% выработаны ресурсы, но есть обогатительная фабрика, мощности и есть резерв металлургических мощностей. Есть план развить их, чтобы они могли перерабатывать до 7 млн т руды и техногенного сырья, как карьерным, так и подземным способом. Это поменяло бы экономику процесса. Такого рода компания заняла бы место в пятерке ведущих производителей платиноидов в мире. Этот проект в его новом, возрожденном виде – хорошие ворота к освоению как Масловского месторождения, так и месторождения «Норильск-1», которое когда-нибудь будет нашими партнерами вовлекаться в производство. Мы находимся в диалоге с нашими потенциальными партнерами из «Русской платины». Таким образом, Южный кластер может иметь самостоятельную жизнь: должна быть возможность привлекать в него дополнительных инвесторов, он потенциально партнерский. Он технологически, корпоративно, финансово может управляться не так, как управляется большая публичная компания «Норникель».

То же самое можно говорить о Кольском полуострове, где после оптимизации появится современное обогащение, появится концентрат, который можно плавить в разных вариантах. Его можно частично вывозить в Заполярный филиал обратно – мы сейчас опробуем на первых 150 000 т. Делаем логистические центры в Мурманске и Норильске, чтобы можно было переваливать его. На Кольской ГМК недостаточно объемов добываемой руды, чтобы строить большие, эффективные, современные печи. Кольская компания будет представлять самостоятельный кластер, в чем-то ориентирующийся на Naŗjavalta, на европейский рынок – такое окно в Европу.

Для каждого из этих дивизионов было бы полезно обладать организационной, управленческой самостоятельностью и способностью свою экономику четче считать. Тогда мы сможем уйти от кросс-субсидирования, которым страдают многие компании, даже лучшие в мире. Мы хотим создать в компании механизм, который бы позволял это вовремя увидеть. Это открывает возможности для партнерских отношений, отличных от привлечения акционерного капитала в «Норникель». «Норникель» – большая публичная компания, любое привлечение акционерного капитала – это целая история. А вот в Быстринский проект мы \$100 млн equity привлекли от китайских партнеров, никак не нарушая акционерную структуру «Норникеля» и никак не компрометируя акционерное соглашение. Мы такого рода возможности хотели бы для себя создать. Тем более что есть большое количество инвесторов, которые продолжают интересоваться, но не готовы выписывать большие чеки на «Норникель», а готовы заниматься частным образом проектами в mining.

– Кластеры будут выделены в структуре компании в отдельные юрлица?

– Не обязательно. Кольская ГМК – отдельная компания, Быстринский проект – целый куст компаний, в Норильске – филиал, а Южный кластер вообще никак не обособлен. Так что этот вопрос пока не правовой, а организационно-методический.

– Почему «Норникель» не форсирует переговоры о присоединении Баимского проекта к Быстринскому с владельцами Романом Абрамовичем и Александром Абрамовым? Ведь чем дольше проект развивается самостоятельно, тем становится дороже.

– Для «Норникеля» выгоднее и безопаснее получить не максимальную, а разумную выгоду в условиях максимально сниженных рисков – логистических, технологических. Коллеги ведут колоссальную работу, связанную с изучением качества рудного тела, технологических аспектов его разработки и строительством инфраструктуры. Наконец, надо определиться с маркетингом – кому и куда будет поставляться продукция. Ни один из этих вопросов не является неразрешимым. Но для проработки необходим колоссальный уровень вовлеченности. Представители «Норникеля» работают в качестве представителей в рабочей группе, чтобы в режиме онлайн получать всю информацию. Возвращаясь к вопросу, для «Норникеля» выгоднее заплатить справедливую цену за хороший актив в высокой стадии подготовки и с низким уровнем риска, чем заплатить низкую цену в расчете на upside и дальше столкнуться с какими-то плохо разрешимыми проблемами. Коллеги к этому относятся с пониманием.

Это тоже гигантский проект. Там предполагается добывать 60 млн т руды, а на первом этапе – 30 млн т. Мы очень гордимся недавно запущенной второй очередью Талнахской фабрики мощностью 10 млн т. А на Баимке планируется сразу построить три таких! In the middle of nowhere.

Без экспансии

– Один из главных поворотных моментов действующей стратегии «Норникеля» – отказ от зарубежной экспансии. Не ограничивает ли это компанию в развитии? Есть же эффективная BHP Billiton, другие компании.

– Да уж, эффективные, не одного гендиректора сменили за пять лет. (Улыбается.) Мне настолько нравятся моя работа и моя зарплата, что я не готов рисковать. Это делают или смельчаки, или дураки. Я пытаюсь удержаться между этими двумя категориями. Если серьезно, то я рассказал про наши перспективы. На Талнахском блоке можно добывать 20 млн т руды, в Южном кластере – 6 млн т, 7,5 млн т – на Кольском полуострове. Есть Быстринский проект и потенциально Баимский, затем будет Масловское месторождение и, надеюсь, «Норильск-1». Это все десятки миллионов тонн руды, гигантские фабрики, колоссальные инвестиции. Это и так очень амбициозные планы для одной компании с капитализацией \$25 млрд.

– То есть работы хватит внутри России?

– Похоже, что на 10–12 лет именно так. Нам предстоит много работы, надеюсь, государство нам поможет. Благо уже есть опыт успешного взаимодействия. Нам государство построило железную дорогу к Быстринскому месторождению. А потом, когда выяснилось, что она не окупается из-за того, что предполагавшиеся к реализации соседние проекты заморожены, отдало ее нам в безвозмездное пользование. Экспортные пошлины на никель и медь были отменены раньше, чем требовали правила ВТО, в обмен на решение экологических проблем. А затем, когда решался вопрос об увеличении НДС, Минфин занял твердую позицию, что размер повышения не должен перекрыть размер отмененных пошлин. Это приятно. В правительстве сейчас обсуждается вопрос различных мер поддержки – от ускоренной амортизации до региональных льгот на строительство новых производств.

– Наверное, эти меры поддержки вы обсуждаете в том числе и в перерывах хоккейных матчей Ночной хоккейной лиги?

– На хоккейных матчах люди играют в хоккей.

– Неужели это все?

– В перерывах прикладывают лед к ушибленным местам, обсуждают игровые моменты, кто здорово сыграл, а кто не очень. Вот о чем говорят на хоккее. А еще говорят о том, что у нас славные хоккейные традиции, которые надо поддерживать и возрождать. А для этого надо помогать детским школам, хоккейным центрам. А еще говорят о том, что нельзя забывать ветеранов. У нас в хоккее, как нигде, много знаменитостей. Например, Ночная хоккейная лига, одним из попечителей которой я являюсь, платит гранты ветеранам. Вот о чем принято говорить. А обсуждение вопросов, на которые вы намекали, – это моветон в команде, в которой я играю.

Отношения в треугольнике

– Четыре года назад было подписано соглашение акционеров «Норникеля». Через год истекают первые пять лет, когда вы наделены статусом управляющего партнера. Вы будете продлевать его еще на пять лет?

– Во-первых, соглашение рассчитано на 10 лет. И мы больше мыслим этими горизонтами. А вообще соглашение оказалось неплохим. Оно рабочее, позволяет решать все проблемы. А самое главное – оно видоизменяется. Это главный для меня признак жизнеспособности. Мы и в устав вносили изменения, и в дивидендную политику. Причем нам удалось сделать очень хорошую, прозрачную для всех систему. Любой инвестор всегда сможет посчитать размер причитающихся ему дивидендов. Подставь в формулу прогноз по ценам на металлы – и расчет готов. Много было изменений в корпоративном управлении, в работе совета директоров и комитетов при нем. У нас реально работоспособные комитеты, нам удалось не номинально, как это бывает в других крупных публичных компаниях, а реально включить в работу «Норникеля» наших независимых директоров. И я не вижу, чтобы кто-то из акционеров был заинтересован в нарушении сложившегося баланса интересов.

– Что было самым сложным за этот период?

– Подписание соглашения.

– А потом?

– Сначала – восстановить доверие. На это ушло около года, я думаю. А если из конкретных проблем, то очень сложно далось прошлой весной изменение дивидендной политики. Некоторые акционеры были в принципе против создания прецедентов изменения соглашения. Мне пришлось долго убеждать партнеров, что соглашение должно модернизироваться и следовать за жизнью. К счастью, мне это удалось. У разных акционеров разные потребности в дивидендах. Мы все их любим, но острота в необходимости получения стабильного и прогнозируемого потока у всех разная. Мне же было важно сделать гибкую систему. В итоге с Олегом Дерипаской нам удалось найти компромисс. За что мне нравится бизнес и не нравится политика – что в бизнесе ситуация win-win встречается достаточно часто. Любой хорошо продуманный проект при разумных амбициях участников всегда приведет к win-win. В других сферах жизни так редко происходит.

– Со стороны кажется, что с Абрамовым и Абрамовичем у вас сложились более тесные отношения, чем с Дерипаской. Почему так произошло?

– Роман Аркадьевич и Александр Григорьевич менее конфликтные партнеры, склонные к доверительным и технологичным отношениям. Они более спокойно относятся к роли пассивного инвестора там, где это рационально. У Олега Владимировича более доминантная манера ведения бизнеса. Он любит контролировать все процессы и быть во все глубоко вовлеченным. Поэтому мне с ним труднее. И быть партнерами в публичной компании нам проще, чем в каком-нибудь частном проекте. Так что культурологически мне проще договариваться с партнерами несколько иного склада. В конце концов, личностных качеств в бизнесе никто не отменял, и комфорт – это важный элемент любого процесса.

– Ожидается, что в ближайшее время Sual Partners Виктора Вексельберга и Леонарда Блаватника выкупит 12% US Rusal у группы «Онэксим» Михаила Прохорова. А оставшимся пакетом «Онэксим» может воспользоваться, чтобы реализовать свое право номинировать директора в совет «Норникеля». Это может как-то повлиять на акционерное соглашение?

– Никак не повлияет, кроме качеств самого человека. Нам хотелось бы, чтобы это был правильный, профессиональный человек. Предвосхищая дальнейшие вопросы, скажу, что в этом треугольнике Дерипаска – Прохоров – Вексельберг нашим партнером является Дерипаска и мы будем его всячески поддерживать.

– Инвесторы очень любят «Норникель». Рассматривали ли вы возможность проведения SPO?

– Во-первых, выпуск акций нужен для какой-то цели. Акционерное финансирование – оно всегда достаточно дорогое. Если вы помните, когда мы объясняли рынку, почему увеличиваем объем задолженности, продолжая платить высокие дивиденды, мы говорили, что в том числе заботимся о стоимости капитала. И с учетом продолжающейся эпохи относительно дешевых денег разумный объем заимствований сильно уменьшает стоимость капитала, и в этих условиях поднимать equity – это нужна какая-то специальная задача.

– Ваша большая инвестпрограмма на \$13–14 млрд.

– Мы уже проходили эту развилку весной, потому что альтернативой изменению дивидендной политики было поднятие акционерного капитала, чтобы обеспечить и инвестпрограмму, и дивиденды. Но мы эту развилку прошли в пользу уточнения дивидендной политики, чтобы она не мешала реализации остальных планов. К тому же открылись возможности привлечения проектного финансирования. Быстринский проект частично был сделан с помощью проектного финансирования Сбербанка, в хорошей стадии переговоры с китайскими банками. Они не быстрые, но в течение 1,5–2 лет у нас эти инструменты заработают. Имея доступ к рынкам заимствования, имея хорошие наработки по проектному финансированию, солидную рентабельность и доходы в самой компании, поднимать финансирование с помощью размещения акций – в этом мало логики. И то, что акции нравятся, – это лишь подчеркивает, что компания правильно работает. Как на хороший спектакль: лучше, чтобы был дефицит, чем приставные стульчики.

– Какими проектами сейчас занимается «Интеррос»?

– Мы выступаем limited partner в фонде Winter Capital, который инвестирует в Россию. Это и фармацевтическая промышленность, и real estate, и ритейл, и промышленные активы. У них есть также инвестиции в технологические компании, которые работают в России и немного в США, чтобы держать руку на пульсе. Фонд много и диверсифицированно продолжает инвестировать, а я лично не участвую в этом, full-time занимаясь «Норникелем». Но команда возможности видит и работает. Буквально на днях мы подписали еще один фонд. Там не только «Интеррос» выступает limited partner, там есть и другие партнеры, крупнейший из которых – ЕСН Григория Березкина. Это новый фонд, который нацелен на проекты, связанные с природными ресурсами, с фокусом на Россию. Заниматься им будет команда во главе с Алексеем Башкировым, та же, которая управляет Winter Capital. До этого они работали исключительно с деньгами «Интерроса», а сейчас появляется сфера, где планируется инвестирование в партнерстве с другими. Для меня, как для создателя «Интерроса», важно, что мы вернулись к теме партнерских отношений. Мы долгое время – после кризиса, после расставания с предыдущим партнером – действовали больше индивидуально. Сейчас мы больше находим возможностей для партнерских инвестиций.

Какие дуют ветры

– Есть ли у вас после прошедших выборов, кадровых перестановок, начавшейся борьбы с коррупцией ощущение, что эпоха стабильности закончилась и мы на пороге перемен? Ведутся даже разговоры о возможном либеральном ренессансе.

– Я не считаю, что для нашей страны актуален либеральный ренессанс. Последние годы показали, что люди лучше себя чувствуют в условиях сильной власти, сильного лидера и всего, что может обеспечить им стабильность и уверенность в завтрашнем дне. Мне кажется, что люди не склонны к принятию на себя большей ответственности за свою судьбу. Они хотят, чтобы о них заботились. И чем прочнее и сильнее власть, тем людям комфортнее. Так что ваш вопрос о либеральном ренессансе не очень актуален. Хотя самому мне нравится определенная степень свободы, я считаю себя достаточно сильным, чтобы решать не только свои проблемы, но и близких ко мне людей и тех, кто со мной оказался, что называется, в одной лодке. Но в масштабах целой страны, похоже, эти ценности не работают. Люди ждут другого. Если говорить о либеральном ренессансе в экономике, то тут другая проблема. Сложные схемы плохо работают. Когда много институтов, когда непонятно, кто за что отвечает. Мы любим, чтобы было понятно, на кого положиться и с кого спросить. Но разговоры о необходимости поддержки бизнеса и частной инициативы, конечно же, радуют. Я всегда говорил, что частный бизнес – движущая сила экономического роста. И именно на частный бизнес можно опереться, чтобы добиться роста экономики и улучшения условий жизни. Поэтому та работа, которая разворачивается в правительстве после послания президента, правильная и морально-психологически ободряющая. Теперь желательно послушать сам бизнес. Ведь нельзя осчастливить насильно. Так что успех этих мероприятий будет зависеть от качества диалога бизнеса и власти.

– Есть ли у вас какие-то рецепты, что надо менять?

– Любому бизнесмену рассматривает грядущие перемены сквозь призму своего занятия. Следует понимать разницу между малым и большим бизнесом. Для малого очень важную роль играет бюрократическое давление, для него это колоссальные издержки. Стабильность налогового режима – ключевая для расчета своих сил. Потому что мы работаем в достаточно напряженной финансовой модели и для нас сохранение условий – важный элемент. И второй момент – диалог с государством и получение поддержки по тем проектам, которые носят не только коммерческий, но и общественный смысл. Например, реализация таких проектов, как «Роза хутор»: строительство таких объектов с нуля, конечно же, требует определенного сопровождения государства, реструктуризации кредитов ВЭБа, льгот по налогу на имущество и ряда других послаблений, которые помогают инвесторам такого рода проекты окупать. Государство идет навстречу, поэтому жаловаться не приходится. Хочется надеяться, что в дальнейшем, когда такого рода поддержка потребуется, она будет оказана.

– Вы наряду с другими бизнесменами часто говорили о том, что время инвестировать в Россию – сейчас, но не очень похоже, что движение началось. Что останавливает?

– Солидные иностранные компании, которые мы бы хотели, чтобы инвестировали, – они все заявляют о своем интересе. Что ни форум, что ни публичное мероприятие – всем интересно. А дальше начинают объяснять, кого что сдерживает. У кого санкции, на кого кто-то косо посмотрел. Не то чтобы они не шли. Видимо, это занимает какое-то время. Эта сдержанность объясняется встречным ветром в отношении инвестиций. Во-вторых, условия функционирования бизнеса в России – то, что принято называть общим термином «инвестиционный климат», – требуют совершенствования и улучшения. К счастью, это не новость, а установленный на высоком государственном уровне факт.

– Теперь еще желательно улучшить.

– Естественно, теперь будут улучшать. Естественно, приток будет больше, если инвесторы будут понимать, как здесь работать. Думаю, часть проблем носит коммуникативный характер. Внешние факторы – они очевидны, что про них говорить. Есть ли внутренние факторы? Конечно. Как минимум бюрократия сумасшедшая. Например, решили передать дорогу «Норникелю» – на одну из дочерних компаний, а когда стали ближе подходить к проекту, выяснилось, что лучше передать это на другое юрлицо в составе «Норникеля». Казалось бы, вопрос можно решить росчерком пера. Но по факту это несколько ведомств, новый круг согласований, доклады вице-премьеру, надеюсь, президента беспокоить не будут. Конечно, это немного отпугивает.

– А возросшая активность силовых структур? У нас раз в месяц сажают бизнесменов. Под домашний арест, как владельца «Домодедово» Дмитрия Каменщика, в сизо, как совладельца «Реновы» Евгения Ольховика и гендиректора «Т плюса» Бориса Вайнзихера. Для любой развитой страны это было бы событием года. А у нас происходит раз в месяц.

– Если мы вспомним, что в США происходило в 1950-е гг., когда их рыночная экономика набирала силу, когда разбогатевшие люди пробовали свои силы во власти, в сопротивлении ей, там тоже много чего было. Я почему за то, чтобы быстрее шел процесс упрощения правил ведения бизнеса? Потому что тогда будет понятно, кто что правильно делает, а кто – нет. Законы должны быть простыми для исполнения, в них не должно быть ловушек. Тогда закон становится очень сложным и никто не понимает, как это выполнять. Должно быть очень просто: направо – можно, а налево – нет. И это будет очень заметно: вот черта, вот перешел. И тогда правоохранительные органы и все остальное. А у нас такая среда, что кто-то этим специально пользуется, кто-то добросовестно заблуждается, кто-то плюет на это и думает, что, может быть, пронесет. Система отчасти позволяет такого рода нарушения делать, а отчасти на них провоцирует. При такой бюрократии у людей есть соблазн либо коррупционным образом решить проблему, либо не соблюсти правила. А у тех, кто эти правила охраняет и придумывает, у них тоже соответствующий соблазн. Это не вопрос персоналий. Любой бизнесмен скажет, что проверка проверке рознь. Есть проверки, которые действительно устанавливают, как люди действовали. Но проверки, которые превращаются в откровенные поборы, – их очень много. Вот так и соревнуемся – бизнесмен с бюрократом. Надо бюрократу лишить механизма заниматься поборами. А бизнесмену – снять мотив и сделать очевидным и неотвратимым наказание. Почему люди по замыслу общества не должны воровать, грабить – потому что наказание неотвратимо. Но для этого должно быть понятно: что такое грабеж – хорошо понятно, а вот что такое нарушение в области бизнеса – очень непонятно. Некоторые понятны – налоги платить, НДС, зарплата. А дальше – огромная серая зона, как бумажки с места на место переключивать. Поэтому такие инциденты, вызывающие человеческое сожаление к тем, кого это коснулось, они неизбежны, пока система не упрощится до предела.

– Из ваших слов следует, что любой человек в сфере бизнеса всегда рискует.

– Да, человек рискует. Но ответ не должен вас шокировать. Потому что человек, который садится за руль машины, тоже рискует, причем уголовно. В момент, когда он сел в машину, он уже потенциально виноват. С бизнесменом то же самое: сел за руль – ты уже являешься повышенным источником опасности. Где есть хорошие дороги, понятные правила дорожного движения и культура их соблюдения, там мало аварий со смертельными случаями. В бизнесе то же самое: если представить себе всех бизнесменов как водителей транспортных средств, то для них нужны хорошие дороги, понятные правила и честные полицейские, которые за то, что нужно, наказывают и взятку не берут. Вот и все. Кстати говоря, наличие сильной вертикали власти в стране позволяет делать шаги в эту сторону. Потому что позволяет упростить интерпретацию, что хорошо, а что плохо. Если есть сильная вертикаль власти, авторитетный руководитель, пользующийся уважением, и потребность в такого рода лидерстве со стороны общества, то установленные правила могут обладать потенциалом дополнительного доверия. Легче объяснить, почему за это наказали, а это можно. Если уж у нас такая система сложилась, ее можно использовать во благо. Чем жестче вертикаль власти и чем больше авторитет лидера, тем проще могут быть правила, тем легче достигается общественный консенсус. А для этого, конечно, нужна свежая кровь, нужны кадровые обновления. Иногда даже не потому, что кто-то плохой, а кто-то хороший, а просто нужна свежая кровь, новый взгляд. Люди засиживаются на одном месте.

*Расширенная версия. Первоначальный опубликованный вариант можно посмотреть в архиве «Ведомостей» (сма-
рт-версия)*

