

Опубликовано 28 марта, 2016 - 09:51

Во что и почему хочет инвестировать Виктор Вексельберг, и как, по его мнению, должны меняться сами бизнесмены и отношение к ним в России



Три года назад основной владелец и председатель совета директоров группы компаний «Ренова» Виктор Вексельберг и его партнеры – «Альфа-групп» Михаила Фридмана и Access Industries Леонарда Блаватника – получили от «Роснефти» \$27,7 млрд за 50% ТНК-ВР. Тогда нефть стоила около \$100 за баррель. Оказалось, что партнеры поймали удачный момент – аналитики не прогнозируют возвращения цен на сырье к прежним высотам еще очень долго. В интервью «Ведомостям» Вексельберг рассказал, на что потратил полученные от продажи акций ТНК-ВР деньги. Возвращаться в нефтяной бизнес предприниматель не собирается – его увлекает high-tech, альтернативная энергетика, за которой будущее.

– Начнем с кризиса. Как вы оцениваете нынешний кризис? Какой стратегии борьбы придерживаетесь – каков «рецепт Вексельберга»?

– Я, конечно, так бы уж не формулировал – «рецепт Вексельберга». Но давайте вместе попробуем проанализировать кризис, хотя тут я вряд ли скажу что-то принципиально новое. Есть три основных фактора, которые предопределили положение, в котором мы оказались. Первый для нашей страны, безусловно, цена на нефть. Что бы ни говорили, это тот фактор, с которым нам в первую очередь приходится считаться. Ведь зависимость экономики от нефтегазового сектора чрезвычайно высока. Это не только и не столько вопросы доходов от реализации нефти и газа, а вопрос, связанный с инвестиционной активностью нефтегазовых компаний, с их локомотивной ролью по отношению к большому количеству поставщиков, сервисных структур, смежных производств и т. д. Поэтому ситуация на рынке углеводородов – главная проблема, с которой столкнулась российская экономика. Второй фактор – это, с моей точки зрения, Китай. Юань девальвируется, внутренний рынок Китая сжимается, это отражается на внешних рынках – мы все понимаем, как высока роль Китая для глобальной экономики. По цепочке и Россия втягивается в эту ситуацию. И третье – санкции. Я бы их не недооценивал, но и не переоценивал. По прямому экономическому эффекту санкции несопоставимы с первыми двумя факторами, а вот негатив от приостановки проектов в ожидании политических изменений будет нарастать, если это затянется. Что делать в этой ситуации? Ничего специфического. Не надо стремиться к каким-то конъюнктурным решениям, надо бороться за повышение эффективности, за сокращение затрат. Может быть, переосмыслить портфель инвестиционных проектов. Это все очевидный набор рекомендаций для любого бизнеса. В трудные минуты любой бизнес это упражнение выполняет. Сейчас это, конечно, актуально в первую очередь для отраслей, которые ориентированы на нефтегазовый сектор. Слава богу, «Ренова» больше не участник этого рынка. Для этих отраслей пришло время определенного переосмысления. Многочисленные факторы говорят, что вряд ли в среднесрочной перспективе цена на нефть вернется на уровни, с которых она упала. А значит, компаниям, которые вовлечены в этот сектор, надо делать стратегические выводы.

«Надо изменить структуру экономики»

– А какой у вас прогноз по цене на нефть?

- Я, честно говоря, сколько ни пытался делать прогнозы, никогда не попадал.
- А в теорию мирового заговора в связи с ценой на нефть вы верите? Сейчас эта теория у нас довольно популярна.
- И да и нет. Нет, потому что это трудно – уж так консолидировать усилия всех участников рынка, причем с двух сторон (и производителей, и потребителей), и добиться какого-то серьезного влияния. Я далек от этой мысли. Но с другой стороны, воспользоваться конъюнктурой, подыграть ей и извлечь какие-то свои конкретные сиюминутные бенефиты – это есть на 100%.
- И сколько лет, по-вашему, может продлиться эпоха низких цен на нефть?
- Я точно не верю в цену \$30 [за баррель] в среднесрочной перспективе. Это мало. Если не произойдет кардинальных изменений на технологических рынках, влияющих на баланс спроса-предложения, то в среднесрочной перспективе \$30 «не летает». Выше будет. И с моей точки зрения, будет выше \$40. К этому уровню [цены] должны вернуться в этом году. Но будут колебания, потому что мы имеем большой дисбаланс спроса и предложения. У нас появляются новые поставщики, у нас загружены все резервные мощности, какие только возможно: и танкеры, и хранилища перегружены. Это будет влиять на рынок, и мы увидим большие колебания. В короткой перспективе можем увидеть и меньше \$30, но в среднесрочной перспективе точно больше \$40.
- Вы считаете, что потуги нашего правительства и нефтяников договориться со всеми о сокращении поставок – это достижимо или только фантом?
- Это правильная инициатива – налицо фактор перепроизводства. Но приход на рынок сланцевой нефти был ожидаем и предсказуем. Было понятно, куда это движется.
- Но Россия сначала проспала сланцевый газ, потом сланцевую нефть...
- Это разные истории, потому что разные технологии и рынки. Но то, что сланцевая нефть придет на рынок, было очевидно. Вы скажете: ну и что – и знали, и что бы сделали? Для нефтяных компаний – ничего. В любом случае надо бороться за сокращение затрат и проч. Другое дело – может быть, хотелось бы видеть, что государство, предвидя такую ситуацию, ускоряет структурные преобразования. Но, наверное, мы такие же, как все остальные: пока жареный петух не клюнет...
- Вы верите, что эта ситуация позволит слезть с нефтяной иглы? Об этом говорится постоянно.
- Вы правы: об этом говорят всегда и все это хорошо понимают
- Что мешает-то?
- Да все мешает! Если мы касаемся темы, что нужно сделать, чтобы уменьшить зависимость от сырьевого сектора, то это очевидно – надо изменить структуру экономики. Вопрос – что именно мешает? Отсутствие многочисленных волевых и далеко не однозначных решений, которые необходимо принять правительству: «мы такие большие, такие богатые, у нас так много денег, у нас такие резервы...». Потому что брать эти риски – высочайшая ответственность. Успех далеко не очевиден, путь не короткий, но по этому пути надо идти – просто нужно понимать, что нет альтернативы. И чем больше мы средств поддержки несырьевого сектора будем реализовывать, тем быстрее мы достигнем результата.

- Может, хорошо, что цены упали? Будет стимул...

- Мы же всегда говорим: нет худа без добра. Мы видим сегодня, что государство не поддерживает нефтегазовый сектор, несмотря на всю его значимость. Все меры поддержки направлены в другие секторы экономики, и эта поддержка в конечном счете работает. Поэтому нужно активнее двигаться в этом направлении. Все всё хорошо понимают.

- Только не делают.

- Почему не делают – делают. Ну, может быть, не в таком масштабе...

«Слово «репутация» у нас вообще отсутствует»

- Что сделать, чтобы улучшить инвестклимат в России, сведенный за последние годы почти на нет?

- Есть много вещей, которые определяют привлекательность инвестиций и для иностранных инвесторов, и для внутренних. Государство понимает, что инвестклимат надо улучшать: идет борьба за рейтинги, за доступ к инфраструктуре. Но я бы хотел отметить два момента. Первый: я считаю чрезвычайно важным направлением движения стремление сократить всевозможные формы контроля государства над бизнесом. Это и проверки налоговые, и контролирующие органов, и организаций, регулирующих деятельность малого и среднего бизнеса, для которого это очень чувствительно. И сегодня эти инициативы по их ограничению начинают приобретать конкретные формы, и, по крайней мере, эта тема не откладывается на завтра – она реально обсуждается сегодня. На встрече Владимира Владимировича Путина с силовыми структурами была поддержана инициатива РСПП о создании органа, который будет готов рассматривать вопросы, связанные с издержками правоприменения со стороны контролирующих и силовых структур. И уже буквально через месяц состоялась первая встреча рабочей группы, которую возглавил глава президентской администрации Сергей Борисович Иванов и в которую вошли представители всех четырех крупнейших бизнес-объединений России. Вообще, сегодня постепенно выступает на повестку дня тема доверия. Понятие доверия в бизнесе – это экономическая категория. Если мы живем в логике, что каждый предприниматель – потенциальный преступник, то это стоит стране очень дорого. И с точки зрения финансирования многочисленных контролирующих, проверяющих структур, и с точки зрения снижения эффективности бизнеса. Государство за это платит! И это отражается и на инвестиционном климате в первую очередь.

- Конечно, когда раз в год арестовывают крупного бизнесмена!

- Если мы реально начнем осознавать это и понимать, что предприниматель – это тот человек, который формирует экономический успех нашего государства, и будем бороться за его эффективность, его здоровье, его успехи, возможны серьезнейшие сдвиги. Включая правоохранительные органы, которые будут понимать последствия тех действий, которые они предпринимают. Потому что климат определяется в целом многочисленными факторами, и этим в частности. И второй аспект – для климата очень важно быть частью глобальной экономики. Мы ни в коей мере не должны под флагом импортозамещения, развития собственных производств закрываться от наших потенциальных партнеров, потенциальных рынков, потому что изоляция – это страшнейшая история.

- Это тупик.

- Вот не дай бог этого допустить. Импортозамещение – это хорошо, но не надо замещать все на 100%, нужно оставаться в конкурентной среде. Безусловно, нужно поддерживать своего

производителя, но оставляя рынок открытым для конкурентоспособных товаров. Но просматривается такая ситуация, что, игнорируя влияние санкций, говоря «мы справимся сами», мы рискуем где-то перейти к натуральному хозяйству. Мы, конечно, справимся, что-то начнем производить, но мы точно отстанем. Поэтому мы должны всячески находить пути, двигаться в рынках, которые сегодня для нас остаются открытыми, искать партнеров, но обязательно быть конкурентными на глобальных рынках по основной продукции. Это чрезвычайно важная вещь.

- А вы чувствуете это отношение к бизнесменам как к бандитам? Оно усилилось?

- Нет, оно не усилилось. Отношение изменилось в позитивную сторону. Раньше считалось, что такой проблемы нет, считалось, что все очень хорошо, хотя все было не очень хорошо. Теперь мы обозначили проблему, говорим, что она есть на самом верхнем уровне. Не к тому, что закон надо нарушать, - не дай бог! Но должен быть баланс. Например, обсуждается возможная отмена обеспечения госконтрактов со стороны бизнеса, если он зарекомендовал себя надежным поставщиком. Государство начинает говорить, что это большой риск и т. д. Я не знаю, как осуществляются поставки в пользу госструктур на Западе, но я думаю, что там нет разницы - поставляете ли вы государству или частной компании. И безусловно, если наработаем такую практику [поставок без обеспечения] - это хороший инструмент поддержки надежных поставщиков, качественных производителей. Люди будут бороться за это.

- За репутацию.

- Вы абсолютно правы. Слово «репутация» у нас вообще отсутствует. Может быть, оно есть где-то внутри бизнеса или при человеческом общении: я с этим буду иметь дело, а с этим не буду. Но не на национальном уровне, а это же гораздо важнее.

- Поддерживаете ли вы действия ЦБ по зачистке банковского сектора и его действия на валютном рынке, вернее, их отсутствие?

- Вы знаете, было много вопросов о том, как повел себя ЦБ. Честно говоря, я с трудом представляю, что можно иного было сделать в сложившейся ситуации.

- Модель поведения могла быть другой. Помните, Сергей Игнатьев, возглавлявший ЦБ с 2002 по 2013 г., сдерживал обвал и потихоньку его отпускал в течение двух месяцев.

- Вопрос в том, какова цена сдерживания. Я не настолько хорошо знаю детали, но дилемма простая. Вы можете сдерживать падение курса - но я не очень понимаю зачем - и заплатить за это какую-то значительную часть средств, сократив свои золотовалютные резервы. Вы говорите: опустить плавно. Например, в течение двух месяцев мы бы приехали туда, куда приехали сейчас, только эти два месяца бы стоили \$50 млрд - почти 15% золотовалютных резервов. А зачем? Если конечная цель - не участвовать в интервенции или чтобы рубль был свободно конвертируемой валютой. Другое дело, выдержит ли экономика 100-120 руб. за доллар и какие последствия, экономические и социальные, могут быть. Спроси всех нас, когда было 30 руб. за доллар: «Выдержит экономика 80 руб. за доллар?» Думаю, 99% ответили бы: «Чего?.. Ни за что и никогда». В два с лишним раза девальвировался наш рубль. В два с лишним раза наша покупательная способность провалилась. Да, я, может быть, не согласен с официальными цифрами инфляции, с тем, как это отразилось на экономике. Но мы живем - и живем нормально. Мы стабилизировались - вот что самое главное. Экономика показала фантастический уровень устойчивости по отношению к этой ситуации. Поэтому, наверное, можно сказать, что [председатель ЦБ] Эльвира Сахипзадовна [Набиуллина] оказалась человеком со всеми наборами качеств, которые были необходимы для этих решений. В тот

момент это было не очевидно, но в результате, мне кажется, не так плохо для экспортеров и не так страшно для импортеров и резервы вроде бы пока еще есть.

«Сидеть в кэше – это не бизнес, это глупо»

– Помните, в 2008 г. в кризис Михаил Прохоров давал знаменитый совет, что тренд изменился: товары уже никогда не будут стоить так дорого, надо выходить в кэш.

– Ну и что с этим кэшем делать? Кэш полезен только потому, что, когда возникает опция, у вас есть возможность воспользоваться ею. Оппортунистическая позиция – вы можете купить дешево (в силу сложившейся ситуации). Нет денег – вы этого не купите. Но в конечном счете сидеть в кэше – это не бизнес, это глупо. Вы сегодня какую стоимость денег видите в рынке? В некоторых странах типа Швейцарии она отрицательная, где-то около нуля. Это подталкивает к тому, чтобы поддерживать инвестиционную активность, чтобы деньги вкладывались.

– Вы после продажи доли в ТНК-ВР все вложили?

– Абсолютно.

– Давайте ваши деньги считать! Получили вы \$7 млрд. Расскажите, что куда потратили?

– Мы рассчитались с частью долгов, которые были накоплены, и продолжили наши инвестиции. В целом наша инвестиционная политика соответствует стратегическим приоритетам, которые мы давно для себя определили: мы не двинулись существенно за периметр тех направлений, которые были сформированы семь-восемь лет назад. Куда пошли деньги? В Россию в основном. Это прежде всего энергетика. На сегодня общие инвестиции в наши энергетические активы приближаются к \$4 млрд, и мы существенно сократили долг перед Сбербанком, который возник как раз в результате инвестиций в «Т плюс». «Хевел» – это альтернативная энергетика, солнечные парки. Много вложено в развитие «Аэропортов регионов». Кроме того, мы доинвестировали золотой бизнес – «Золото Камчатки». В этом же ряду и покупка акций Petropavlovsk. За границей также есть новые приобретения – купили крупный пакет акций швейцарского концерна по производству спецсталей Schmolz + Bickenbach и итальянскую компанию Octo Telematics. Увеличили пакет в Sulzer (на 29,5% до 63,42%. – «Ведомости»). Были также инвестиции в венчурный фонд в США в Кремниевой долине. И он выглядит очень многообещающе. Одним словом, периметр, который у нас был, мы активно развивали и поддерживали, при этом энергетика и альтернативная энергетика получили самый существенный приток средств. Так что почти все потратили – и в основном, как видите, на российские проекты.

– Какая у вас сейчас пропорция между российскими и зарубежными активами?

– Наверное, две трети – около 60% – в России, около 40% за рубежом.

– Получается, за последние восемь лет вы почти удвоили долю зарубежных активов? В 2008 г., когда «Ренова» хотела размещать евробонды, пропорция была 18% на зарубежные активы, остальное российские.

– Во многом это обусловлено изменением курсов валют, но, как я уже сказал, есть и заметные инвестиции за рубежом. Это увеличение доли в Sulzer, приобретение компании в Италии – Octo Telematics. Это и венчурные инвестиции в США, и покупка Schmolz + Bickenbach.

– Доля зарубежных активов будет расти?

- У нас нет такой цели. У нас есть стратегические активы, и мы будем развивать их. У нас нет доктрины качественно изменить пропорцию или соотношение. Это будет определяться в значительной степени рыночной конъюнктурой и возможностями, которые будут связаны с развитием конкретного бизнеса.

«В нефтянку не хотим»

- Российские активы очень подешевели. Вы не думаете этим воспользоваться?

- Мы очень переживаем по поводу того, что они сильно подешевели.

- Может быть, вы готовы что-то купить?

- Мы смотрим на российские активы. Но принцип очень простой: либо они соответствуют стратегическим целям, которые мы обозначили, либо это совсем спекулятивная ситуация на рынке, которая даст возможность заработать.

- В нефтяную отрасль не хотите вернуться? Тут «Башнефть» продаваться будет...

- В нефтянку не хотим.

- Почему?

- Я полжизни отдал этому бизнесу и должен был, наверное, прирасти к нему, но меня сегодня в значительной степени увлекает инновационный бизнес, high-tech, альтернативная энергетика. Там день завтрашний, и очень хочется заниматься этими вещами. Мы недооцениваем и не понимаем – на фоне нашей заикленности на нефти, газе: на горизонте более 10 лет накопленный тренд в сторону альтернативной энергетике очевиден. Например, один из крупнейших в мире производителей газа, Катар, решил, если не ошибаюсь, к 2040 г. снизить до минимума долю генерации на углеводородном топливе и практически полностью обеспечить страну солнечной энергетикой.

- У них солнце есть!

- Солнечные модули могут вырабатывать электроэнергию в любой точке мира. Главное – это производительность солнечных элементов. Динамика повышения эффективности солнечных батарей сказочная. Их КПД вырос в четыре-пять раз за последние восемь лет. Развитие технологий ведет к пересмотру многими странами доли возобновляемых источников энергии в своем национальном энергобалансе. Например, в Германии в течение пяти лет больше 35% энергии будет вырабатываться возобновляемыми источниками. В нашей стране и северные регионы обладают хоть и невысоким уровнем инсоляции, но достаточным для решения локальных задач энергоснабжения. Альтернативная энергетика сегодня конкурентна в обособленных территориях, где нет сетей. Электроэнергия, вырабатываемая солнечными электростанциями, дешевле дизельной. Снижение доли дизельной генерации в нашей стране значительно способствовало бы улучшению экологической обстановки. Вы знаете, кто наш сегодня наиболее неожиданный партнер в солнечной энергетике? Финляндия. Она приняла в целом схожий с нами пакет законодательных актов в поддержку солнечной энергетике, и мы уже поставили туда первые панели.

- Вопрос еще и психологии. У них солнечные панели устанавливают домохозяйства, а у нас ее куда – на многоквартирный дом?

- Да. Это не только вопрос психологии, но и вопрос технологий. Скоро будем стекла делать.

Всё – вам больше ничего не надо. Стекло будет обеспечивать обогрев квартиры. Это день завтрашний, но к этому все движется.

– То есть вы одной рукой убиваете свой традиционный энергетический бизнес?

– Мы точно его не убьем. Просто очень важно быть в этой нише. Это одно из очевидных, интересных и конкретных решений, которые приняло правительство по направлению к конкретным преобразованиям. У нас не было такой отрасли, как альтернативная энергетика. Сегодня она появилась. Причем не только отрасль по производству и генерации электроэнергии – солнечные парки, – но и вся вертикаль, предприятия по производству солнечных панелей. И «Хевел» далеко не единственный. У нас появилась серьезная научная база. И российские ученые всегда были впереди планеты всей. Часть нашей инфраструктуры – это единственный в России научно-технический центр, специализирующийся в сфере солнечной энергетики, является резидентом «Сколково». Полученные им в лабораторных условиях результаты КПД солнечных элементов – в пределах 21,5% – одни из лучших в мире. Этого не было, но экономика подталкивает к тому, чтобы мы научились делать такую продукцию. Если мы будем двигаться в соответствии с нашими планами, то мы скоро будем экспортировать наши панели. Придем на рынок Индии, Африки с нашими панелями, будем там строить парки.

– Альтернатива газовому и нефтяному бизнесу. Глаза у вас горят, когда вы это рассказываете. Вы этим сами занимаетесь?

– Конечно. Это преференции, которые государство дало – и дало не зря. Реально туда пошли деньги, появилась конкуренция.

– Альтернативная энергетика субсидируется. В России сейчас начнется борьба между вами, производителями энергии, и потребителями, которые категорически не хотят переплачивать за нее.

– Она субсидируется, но по понятным правилам. В обособленных территориях никаких поддержек не надо. Там, где нет сетей и газа, солнечная генерация конкурирует и с дровами, и с мазутом, и с углем. Выгоднее поставить солнечную генерацию, и не нужно никакой поддержки.

– Но это не обеспечит массового производства и не окупит инвестиции...

– Давайте начинать с чего-то. День завтрашний – эффективность солнечных панелей будет такова, что они будут конкурировать с традиционными источниками энергии безо всякой поддержки. Мы ведь хотим дышать чистым воздухом, а не подвергать себя риску техногенных катастроф и т. д. Солнечный парк в поле поставить – и все.

«У меня российский паспорт. Другого нет»

– В Швейцарии вы, несмотря на санкции, бизнес наращиваете...

– Мы акционеры крупных компаний. Бизнес развивается достаточно успешно. Безусловно, кризис в нефтегазовом секторе на Sulzer тоже отразился. Хотя другой наш крупный актив – концерн Oerlikon – текущая турбулентность рынков затронула меньше...

– Швейцарцы вас за своих-то уже приняли? Или все еще «советское управление»?

– Мы ведь не принимаем участия в управлении активами. Мы управляем портфелем. Это

публичные компании, у них свои процедуры, свои советы директоров. Мы поддерживаем направление, мягко говоря.

- Что-то мне не верится, что вы прямо уж совсем никак не участвуете...

- Я же не говорю: совсем никак. Мы хотим, чтобы был лучший менеджмент. Сейчас и в Sulzer, и в Oerlikon пришли новые гендиректора, пришли высокопрофессиональные топ-менеджеры. В Sulzer – один из бывших руководителей Alstom, Грегуар Пу-Гийом, в Oerlikon – один из бывших руководителей Siemens, Роланд Фишер. Это очень авторитетные, опытные управленцы. Два года назад к нашей команде присоединился экс-CEO Siemens Петер Лешер, который не только возглавляет совет директоров Sulzer, но и не так давно стал моим заместителем в совете директоров Renova Management. У него за плечами много лет управления крупными международными компаниями, прекрасное знание рынков и экспертиза, которые должны способствовать реализации намеченных планов. А планы наших швейцарских компаний нас радуют.

- А вы все еще швейцарский резидент?

- Нет, российский.

- Но у вас швейцарское гражданство?

- Нет. И никогда не было.

- А откуда это пошло – швейцарское гражданство Вексельберга?

- Я скажу, откуда пошло. Когда мы организовали компанию, я был одним из руководителей. Для того чтобы работать там, я получал разрешение на работу. Это такой аналог американской green card. Там я плачу налог со швейцарских расходов. Все остальные налоги я плачу здесь. У меня российский паспорт. Другого нет.

- А!.. Планируете?

- Нет.

«Нецелесообразно придумывать всякие хитрости»

- Ваши российские активы переведены на два российских ООО. Вы не опасаетесь, что в России тяжелее защитить титул собственности, чем в зарубежной юрисдикции?

- Мы это сделали, потому что этого требует законодательство. Мы граждане законопослушные, мы это сделали. Мы посчитали, что нецелесообразно придумывать всякие хитрости.

- Как ваш аэропортовый бизнес развивается?

- У нас все замечательно в нынешних условиях: падаем вместе со всеми, но не так сильно.

- Долю ВТБ в «Воздушных воротах Северной столицы» хотели бы купить?

- Мы обсуждаем этот вопрос с ВТБ. Проект привлекательный. Нынешние акционеры сделали хороший проект. Нормальная бизнесовая ситуация: продавец хочет продать дороже – мы хотим купить дешевле. Договоримся – хорошо, нет – что делать.

- О какой вилке идет речь?

- Я могу сказать, что они много хотят. Но мы, например, продавая себя сегодня в рынке, чтобы привлечь иностранных инвесторов, тоже хотим много.

- Ищете инвестора для холдинга? С кем разговариваете? О каком пакете?

- Речь идет о миноритарном пакете. Мы сохраним за собой контроль. Мы разговариваем с РФПИ, а за ними стоят иностранные инвесторы. Мы хотим привлечь больше денег на развитие этого бизнеса. У нас большие проекты. У нас Ростов-на-Дону кушает много денег. У нас много других кредитов.

- Еще какие-то активы смотрите для холдинга?

- Мы смотрим на европейские аэропорты. Если что-то появится интересное. Явно холдингу не хватает чего-то западного, чтобы изменить ситуацию.

- Большие? Маленькие?

- То, что мы смотрели, нам не очень понравилось - например, в Венгрии. Мы хотим найти не большое или маленькое, а то, что нам добавит синергию. Откуда к нам летают.

- На московский авиаузел не смотрите?

- Он сильно переоценен. Это вопрос цены.

- «Сколково». Какая судьба ждет этот проект? Он будет как-то переформатирован, изменен? Премьер Дмитрий Медведев заявлял, что институты развития будут реформироваться. Складывается впечатление, что нынешний президент к проекту относится более чем прохладно.

- За прошедшие годы в России создана национальная инновационная система, призванная содействовать избавлению экономики от сырьевой зависимости и переводу ее на инновационные рельсы - само по себе это уже большое достижение. Основой этой системы являются институты развития, в том числе фонд «Сколково». Сегодня правительство запустило процесс ее реформирования, чтобы сделать более эффективной и максимально оптимизировать расходы госбюджета, направленные на инновационное развитие страны. С моей точки зрения - абсолютно оправданный шаг, особенно в нынешних, непростых, экономических условиях. Один из важных аспектов реформы - уточнение мандата и плановых показателей каждого из институтов развития, устранение дублирования функций. Думаю, что в рамках этого процесса мандат «Сколково» не только не изменится, но даже будет расширен. В какой форме и до каких масштабов - пока не готов сказать, при этом хочу подчеркнуть, что мы у себя в фонде давно и глубоко анализируем возможности, которые позволили бы нам стать более эффективными, в том числе и в вопросах взаимодействия с другими институтами развития.

«Огромная ошибка»

- Вы довольны тем, как обстоят дела в UC Rusal? Несколько лет назад у вас был тяжелый конфликт с основным владельцем - Олегом Дерипаской.

- Про UC Rusal я хотел бы сказать, что Матиас Варниг (сменил Вексельберга на посту председателя совета директоров. - «Ведомости») - очень правильный председатель - привнес

европейские корпоративные стандарты. Он личность знаковая. Внутрикorporативный конфликт исчез. Мы находим формы обсуждения любых вопросов, благодаря тому что есть такой председатель, и, слава богу, все как-то решается. Понятно, у нас разные взгляды, но компромисс находим. С точки зрения ситуации на рынке слабый рубль как раз очень сильно помогает. Я был, есть и остаюсь очень оптимистичным в долгосрочной перспективе по UC Rusal – я считаю, что это хорошая компания.

– Дивиденды вы будете просить?

– Что значит мы? Мы все акционеры – у нас у всех одинаковые интересы. Если ситуация позволит. Я думаю, у компании есть все шансы в текущем году заплатить определенные дивиденды. Размер выплат будет зависеть от рыночной конъюнктуры, но шансы есть.

– Когда look-up по пакету «Норникеля» закончится, будете ли вы предлагать продавать этот пакет?

– Во-первых, это не скоро. С другой стороны, ситуация, которая была, никогда не повторится. Я считал и считаю, что была огромная ошибка не продать пакет (в 2011 г. блокпакет в 20%, принадлежащий UC Rusal, «Норникель» готов был выкупить за \$12,8 млрд (т. е. исходя из капитализации компании в \$64 млрд). – «Ведомости»).

– Но ведь сейчас именно дивиденды «Норникеля» помогают UC Rusal расплачиваться с долгом...

– Да имея эти деньги, мы бы давно расплатились, имели бы чистый баланс и кучу денег. UC Rusal была бы очень привлекательной компанией, имела бы деньги для нового развития. Что уж говорить – проехали. Но я считаю, что это ошибка. Понятно, что на горизонте в 100 лет все можно как-то усреднить, но на горизонте в пять лет это точно ошибка.

– Но вы с инвестицией в UC Rusal ничего не планируете делать?

– Не время.

«Не общаемся, пускай суд решает»

– Есть в компании «Т плюс» крупные акционеры, кроме вас? Раньше ведь в «КЭС холдинге» (был переименован в «Т плюс») был менеджмент, у тогдашнего гендиректора Михаила Слободина был хороший пакет.

– У Слободина есть пакет в «Т плюс».

– Большой?

– [Вопрос] к Слободину.

– Из-за чего вы судитесь с министром по делам открытого правительства Михаилом Абызовым?

– У нас есть определенная тяжба с Михаилом Анатольевичем [Абызовым] по поводу «Т плюс». Вопрос очень простой. «Ренова» и структуры Михаила Анатольевича задумали создать совместный энергетический бизнес. Обсуждения формата этого партнерства длились несколько лет, и их результатом явился документ, подписанный, если мне память не изменяет, в 2011 г. Он абсолютно четко определял, как конкретно должны быть рассчитаны и оформлены доли партнеров. Михаил Анатольевич, кстати, тогда этот документ подписал, и с

тем, что доля в КЭС у него есть, соглашались и мы, и он.

- А сколько?

- Как считать... Мы же каждый день продолжаем вкладывать, а он нет.

- Но доля ведь оформлена не была?

- Она не была окончательно оформлена, в этом и проблема. С одной стороны, личная подпись Михаила Анатольевича стоит под документом, в котором регламентируется оформление долей. С другой стороны, Михаил Анатольевич все время выжидал правильный момент, когда бы ему выгоднее было эту историю оформить. А момент, видимо, все не наступал. В итоге, когда произошло значительное падение рыночной стоимости бизнеса, Михаил Анатольевич вообще придумал себе историю, что он не партнер, а кредитор. Причем до определенного момента он настаивал, что у его компаний есть опцион на долю в КЭС и он хочет им воспользоваться, а теперь говорит, что никакого опциона нет, и требует деньги.

- Он же не скрывал, что у него был опцион. А теперь он хочет быть кредитором?

- Насколько я понимаю, да.

- Михаил Анатольевич вообще еще и министр. Он сам ведет бизнес? Он сам разговаривает?

- До определенного момента, когда мы пытались договориться, конечно, сам. Когда мы перешли в активное судебное разбирательство, не общаемся, пускай суд решает.

- Как продвигается разбирательство с Леонидом Лебедевым, который претендует на часть суммы от продажи ТНК-ВР? В январе должны были быть рассмотрены еще три иска в суде Нью-Йорка. Рассмотрение чем-то закончилось?

- В январе было лишь процессуальное слушание, рассматривался дальнейший график и т. д. По существу рассмотрение будет не раньше 2017 г. Что касается позиции, то что говорит Лебедев? Он утверждает, что мы с Леном Блаватником не выплатили якобы причитающуюся ему долю выручки от продажи ТНК-ВР «Роснефти» в 2013 г. А на самом деле мы с Блаватником еще за 10 лет до сделки по продаже ТНК-ВР, аж в 2003 г., заплатили Лебедеву за его долю в бизнесе 600 миллионов долларов США – баснословные по тем временам деньги. Вот и вся история.

«Уходить не собираюсь»

- Forbes писал, что у вашего сына есть технологический стартап в США. Как развивается бизнес?

- Он работает как раз в технологическом фонде, о котором я говорил, – CNTP. Хорошая команда – из Cisco бывшие руководители, инвесторы международные. Думаю, хорошо получится.

- Он там руководит?

- Нет, вы что? Чем он может руководить – ему 27. Рано ему руководить.

- Он же у вас там учится?

- Йель окончил.

- Думаете, что там и будет жить? Все равно же уже думаете о том, кто преемник, кому потом?

- Как бы это странно ни звучало – не думаю. И знаете почему? Рано. Я и сам никуда уходить не собираюсь.

«У нас сорвались американцы, французы»

- Ваш Музей Фаберже недавно организовал первую выставку – работ мексиканской художницы Фриды Кало. Какой будет дальнейшая стратегия? Будет ли пополняться коллекция?

- Музей должен быть частью мирового культурного пространства, чтобы он был интересен посетителям, партнерам, другим музеям. Чтобы быть таким интересным, он должен сам ездить и к себе привозить. Конечно, коллекция будет пополняться. У нас ведется научно-исследовательская работа, проводятся научные семинары. Это площадка для социально-культурных проектов. Там детские студии, школы, проводятся фестивали. Там идет культурная жизнь, что мне очень нравится. Мы стремимся к этому. Привлечение выставок – да. Вроде бы успешный опыт. Люди пошли: Фриду посмотрят и постоянную коллекцию заодно.

- Это филантропия или бизнес?

- Это точно не бизнес. Часть затрат компенсируем, но далеко не все.

- Почему Фриду Кало выбрали для первой выставки?

Группа компаний Акционеры – Виктор Вексельберг, Владимир Кремер, Евгений Ольховик (доли не раскрываются). Финансовые показатели не раскрываются. «Ренова» владеет активами в металлургической (КУМЗ и др.), машиностроительной (Sulzer и Oerlikon), горнодобывающей («Золото Камчатки»), химической («Химпром»), строительной отраслях, энергетике («Т плюс», «Хевел»), аэропортовом бизнесе («Аэропорты регионов») и нанотехнологиях. Активы – в России, Швейцарии, Италии.

- Мы смотрели опции. Хотели привезти какую-то интересную выставку. И вот тут к вопросу о санкциях. У нас сорвались американцы, французы. Мексиканцы были в ряду опций. И оказались в тему. Я, честно говоря, к творчеству Фриды отношусь спокойно. Она выдающаяся личность, но есть более великие, талантливые художники, не говоря уже о ее муже, который как художник на голову выше.

- Кого следующим привезете?

- У нас есть набор опций. Хотелось бы сделать выставку в следующем году. Мы хотим сами выезжать. Есть предложения: Китай, Япония. Но тут мы за выезд не платим.

- А легко ли будет привлекать большие выставки, при том что и в Питере есть два столпа – Эрмитаж и Русский музей, и в Москве Третьяковка и Пушкинский?

- Ответ лежит именно в финансовой истории. Третьяковка, Пушкинский или Эрмитаж строят свою выставочную деятельность или на деньги спонсоров, или это обмен. Поэтому мы в той же логике: деньги готовы вкладывать или меняться. Другое дело, что специфика разная. Например, Tate Modern. С ними у нас очень хорошие отношения, мы сотрудничаем. Возможно, одна из следующих выставок будет в партнерстве с ним.

- В Москве не хотите площадку?

- Планировалось. Но как-то в правильном виде пока не пускают. Мы хотим, чтобы это было знаковое место. Шуваловский дворец в Петербурге, где разместился Музей Фаберже, идеально подошел. А с правильным местом в Москве – сами понимаете.

- Тяжело с мэром Сергеем Собяниным договариваться?

- Он предлагал пару вариантов. Может быть, дело в наших излишних амбициях, но нам бы хотелось, чтобы это был видимый объект...

«Я очень хочу мира»

- Хотели услышать ваше мнение о ситуации на Украине. Как ее можно разрешить? Ведь вы оттуда родом.

- Да. Безусловно, для меня это вдвойне болезненная история. У меня куча родственников там – и тетя, и сестра, и племянницы. Картинка с разных сторон границы выглядит жутко поразному. Мне кажется, что что-то в информационном пространстве с двух сторон надо менять. Безусловно, с украинской стороны Россия преподносится как агрессор. Мы отвечаем соответственно, говорим: у вас там гражданская война идет, а вы на Россию пеняете и т. д. Я не воспринимаю Украину как за границу, хотя это самостоятельная страна со своими законами и правилами. Я там вырос, я привязан к ней. И наверное, мое мнение очень субъективно. Я очень хочу мира, я очень хочу, чтобы все это как можно быстрее наладилось. Я вижу только один-единственный путь – более серьезная позиция со стороны даже не Америки, скорее Европы и Германии. Это сегодня единственная сила, которая может повлиять на Украину. Потому что, как ни крутите, минские соглашения должны быть выполнены. А без той или иной формы конституционной реформы и выборов на востоке Украины ничего не произойдет. Украина говорит: мы введем свои войска и произведем выборы. А мы отвечаем: мы не можем этого допустить – это не соответствует никаким договоренностям. Но я возлагаю большую надежду на Европу и Германию в первую очередь. Я виделся с украинскими бизнесменами и некоторыми руководителями на международных форумах в Давосе, Мюнхене – все высказывают желание, чтобы решение было найдено. Все. У меня есть глубокая уверенность, что российская сторона тоже очень хочет договориться, но, оставаясь один на один, мы не договоримся. Роль международных участников, с моей точки зрения, чрезвычайно важна – без этого нам не обойтись.

Автор

Екатерина Дербилова, Александра Терентьева, Дмитрий Симаков

Автор фотографии

interfax_ru

Источник

<https://www.vedomosti.ru/business/characters/2016/03/28/635310-sidet-keshe-eto-biznes-eto-glupo>

Source URL: <http://vspro.info/article/«sidet-v-keshe---eto-ne-biznes-eto-glupo»>