

Опубликовано 3 июля, 2015 - 08:40

Владелец "Северстали" Алексей Мордашов о дивидендах, санкциях и политических схемах



В мае основной владелец "Северстали" (79,2% акций) АЛЕКСЕЙ МОРДАШОВ покинул пост гендиректора компании и возглавил совет директоров, объяснив это желанием заняться другими своими бизнесами. Предприниматель рассказал "Ъ", почему "Северстали", выплатившей за 2014 год и первый квартал этого года 72,4 млрд руб. дивидендов, некуда инвестировать и что будет происходить с его остальными активами.

— "Северсталь" долго собирала активы в США, затем чистила их, а в прошлом году продала последние — металлургические Dearborn и Columbus и угольную PBS Coals. Когда было принято решение, с чем это было связано?

— Мы пришли к выводу, что продажа создает больше стоимости, чем сохранение внутри компании. Все американские активы прошли непростой путь, но в конечном счете оставшиеся компании демонстрировали по меркам США очень хорошую маржу, можно сказать, на уровне лучших практик местной индустрии. Однако это все равно было намного ниже, чем у российских активов, и американские компании размывали нашу общую маржу. Объем генерации доходов, EBITDA и денежного потока, который был рекордным для них, все равно составлял меньше 6% общих доходов "Северстали". А цена, которую мы получили за американские активы, превосходила их EBITDA раз в 12, то есть чистый кэш-аут за 20 с лишним лет вперед. Мы просто получили хорошую цену и за счет продажи снизили свой чистый долг до 0,7 EBITDA на конец года, заплатили спецдивиденд в \$1 млрд, достигли самой высокой маржи в стальной индустрии по итогам 2014 года.

Вот, собственно, и вся логика. Да, отчасти грустное размышление — столько нервов, сил, времени потрачено на развитие американского бизнеса, но, с другой стороны, это бизнес. Активы попали в хорошие руки, и, надеюсь, будут развиваться. Мы же монетизировали нынешнее положение этих компаний, пусть и с убытками выйдя из истории, но с хорошими результатами под конец.

— Вы акционер банка "Россия", включенного в санкционный список правительства США. Были опасения, что вы лично или ваши публичные компании — "Северсталь", Nordgold, TUI — могут попасть под санкции? Что делалось, чтобы этого избежать?

— Ничего не делалось. Во-первых, мы не чувствовали и не чувствуем никаких проблем и рисков, никогда не получали вопросов и замечаний ни в мой адрес, ни в адрес компаний, входящих в нашу группу. Никогда. А во-вторых, как можно этого избежать? Я не могу влиять на Госдеп США, даже если бы хотел. Да, кстати, и не хочу. В целом очень жаль, что такая ситуация сложилась между Россией и нашими западными партнерами, но будем надеяться, что она нормализуется. Не думаю, что какие-то претензии были и к банку "Россия", к его партнерам, ключевым акционерам конкретно — все их проблемы возникли не из-за них самих, а из-за больших политических схем.

— У вас сохраняется убеждение в оптимальности вертикально интегрированной модели бизнеса "Северстали"?

— Несомненно, энтузиазм по поводу сырьевых активов стал меньше: цены на железную руду за год упали практически вдвое, на уголь — чуть меньше. Но все равно мы считаем, что вертикальная интеграция полезна, если это интеграция хороших активов. Когда у вас есть хорошие сырьевые компании, это важный фактор конкурентоспособности. При всем падении цен рентабельность наших сырьевых активов продолжает оставаться слегка выше, чем рентабельность стальных, хотя баланс, похоже, склоняется в сторону стали. Но, конечно, мы не считаем их большим отдельным бизнесом и не планируем инвестировать в новые проекты.

— Баланс склоняется в сторону стали, а девальвация рубля с прошлого года поддерживает производителей... Как удалось на этом фоне отрасли убедить правительство не вводить экспортные пошлины?

— Это ведь очень просто. Наша отрасль чрезвычайно циклична. И руководители, которые принимали решение по этому вопросу, несмотря на жалобы отдельных покупателей, прекрасно понимали это. Цена, которую мы обсуждали в феврале 2015-го, равнялась той цене, которую мы выставляли летом 2011 года...

— В долларах?

— В рублях. С лета 2011 года цены падали, падали, потом резко возросли. У нас рентабельность упала до 13-14%, а ведь мы считались одними из лучших в отрасли. И никто не жаловался в правительство, наши потребители воспринимали все совершенно нормально: цены в мире пошли вниз, и в России тоже. Но когда конъюнктура в мире резко изменилась вслед за курсом и мы начали поднимать цены, все стали говорить: "Ну как же так, что металлурги делают?"

Слушайте, рынок есть рынок. Сегодня мы видим, что цены снова падают и в мире, и в России, так устроен рынок. И рыночная экономика тем и сильна, что позволяет создавать правильную мотивацию для производителя — несмотря на все эти трудности, мы постоянно снижаем издержки. Когда разговаривали с руководителями разного уровня, мы как раз эти факты и приводили. Не мое дело учить наших потребителей, им виднее, что делать, но я думаю, что не в этих препирательствах будущее.

А что значит экспортные пошлины? Они приведут к затруднению для нас экспорта, потере нами экспортных рынков, но факт остается фактом: Россия производит существенно больше стали, чем потребляет. Мы, если взять грубые оценки, производим 70 млн тонн, а потребляем 40 млн тонн. Если просто ввести пошлины и снизить экспортные возможности, кто от этого выиграет? Что будет с отраслью, которая является крайне важной для российской экономики, для экономики целого ряда регионов? Вот эти простые соображения были услышаны.

И еще один момент — кто на нас в основном жалуется? Автопром. Но проблемы автопрома не в этом, они — в спросе, который упал примерно в два раза в первом квартале. В этих условиях, какая бы цена на сталь ни была, это не решило бы проблемы автопроизводителей. Но ничего, цены на сталь теперь снова падают. Мы очень любим и ценим наших клиентов и будем обсуждать цены и дальше.

— Чего вы ждете от российского рынка стали в ближайшие год-два? Остаются в силе прогнозы, которые вы делали в начале года, совпадают ли с прогнозом Worldsteel?

— Worldsteel считает, что российский рынок упадет на 6-7%, я думаю, что меньше — на 4-5%. Российская экономика показала чрезвычайно высокую степень гибкости и устойчивости. И вот эта свободная игра рыночных сил, которой придерживались те, кто принимает решения,

позиция ЦБ — все это очень помогло. Да, в конце прошлого года все было достаточно болезненно, это был шок, но, как оказалось, достаточно короткий. Он еще не прошел, но уже видны, мне кажется, признаки того, что ситуация улучшается. И это залог подъема национальной экономики. У нас много правильных шагов предпринимает экономический блок правительства и ЦБ. И, я надеюсь, мы увидим лучшую динамику ВВП, а это значит, что и лучшую динамику спроса на сталь. Я думаю, что происшедшая коррекция курса является фундаментально полезным фактором для национальных производителей. При курсе 55 руб. за доллар мы более конкурентоспособны, чем при 30 руб., это факт. А импорт наоборот.

— Какой, кстати, была ваша первая реакция на повышение ставки ЦБ?

— Первым делом я подумал — очень хорошо это помню, как раз вышел с совещания: интересно, как на это отреагирует экономическая ситуация в стране и прежде всего как будет вести себя спрос — на все. Для меня при всех наших усилиях по экспорту и его важности для всех компаний, которыми я владею, главный рынок — это Россия. А волатильность всегда несет в себе большой риск для покупательной способности. И я подумал: интересно, где остановится волатильность? Всегда происходит некая коррекция курса и макроэкономических параметров, хотя я не ожидал, что потом курс будет таким. Было видно, что происходят некие сдвиги, например, нефть падала. Но никто не ожидал, что это будет так и в такие сроки.

Более того, в сентябре мы приняли ряд решений, которые в тот момент показались нам достаточно спорными, поскольку не подразумевали такой жесткой коррекции. В принципе мы придерживаемся сбалансированной политики, но получилось, что "Северсталь" несколько выигрывает, "Силовые машины" несколько проигрывают, потому что у них большая часть продаж номинирована в рублях. "Свеза" выигрывает, потому что у нее еще больше доля экспорта, чем у "Северстали". "Утконос" — непонятно, по идее он просто ритейлер, но тем не менее падающая покупательная способность потенциально для него негативна, и он скорее проигрывает, в том числе от инфляции. Большинство наших компаний в целом относительно устойчивы к курсу: одни слегка выигрывали, другие слегка проигрывали. Но у нас заимствования практически все в долларах и евро, поскольку валютные кредиты всегда были дешевле. Есть рублевые кредиты, но их доля в общем портфеле гораздо меньше, чем валютных.

— При стабилизации курса и сужении спреда между ценами на сырье и готовую продукцию могут ли стальные компании сохранять такую же щедрую дивидендную политику, как в 2014-2015 годах? У многих российских компаний были рекордные дивиденды, запуск программ buyback — с чем это связано?

— У "Северстали" спецдивиденды были связаны с хорошей ликвидностью, мы же продали американские активы. Мы собираемся и дальше сохранять политику выплат дивидендов из прибыли, пока наш долг будет оставаться ниже уровня 1 EBITDA. Мы не ждем каких-то рекордных доходов, первый квартал был скорее экстраординарный, и второй будет немного хуже.

По поводу причин не возьмусь отвечать за других, но у нас логика очень простая: компания генерирует хороший денежный поток, мы используем часть этого кэша на дальнейшее развитие, но в силу рыночных ограничений особенно инвестировать "Северстали" не во что. Все самые важные инвестиции мы уже сделали. Да, мы будем вкладывать деньги в развитие downstream, в качество, сортамент, но больших денег наши активы сейчас не требуют. И мы просто отдаем деньги акционерам, рассчитывая, что они используют их лучше. Мы видим такую единодушную позицию не потому, что у всех резко возникла нужда в деньгах, просто компании генерируют этот денежный поток, который не нужно утилизировать. И мы платим

больше дивидендов.

— Как сказались на бизнесе "Силовых машин" санкции, прекратились ли импортные поставки конкурентов в Россию?

— Нет, вообще ничего не изменилось, пока никаких ограничений на импорт энергооборудования на российском рынке нет — ни экономических, ни политических. Кстати, иностранные компании тоже не испытывают на себе никакого давления, никоим образом не подвержены этим санкциям. И очень активно пытаются завоевать российский рынок. Мы с ними также активно конкурируем, что хорошо в принципе. Но при этом надеемся, что все-таки все больше и больше наши покупатели, особенно госкомпании, будут благосклоннее принимать наши предложения, и с надеждой смотрим на перспективы импортозамещения: все-таки энергетическое оборудование — это чувствительная и важная тема, в том числе для национальной безопасности.

— В Крыму планируется построить 400 МВт. На ваш взгляд, это реально и планируете ли вы туда поставлять?

— Интересно, что мы сегодня видим существенную конкуренцию за эти проекты, в основном со стороны западных компаний — они активно проникают на этот рынок, и почему-то их никакие санкции в отношении Крыма не сдерживают. Возвращаясь к вопросу, это зависит от государственной политики и федеральных инвестиций в развитие Крыма, которые, надеюсь, состоятся. Тогда перспективы по генерации в Крыму есть. Наверное, газовой генерации — там собственные источники газа на шельфе, с одной стороны, и, с другой стороны, экологически это все-таки самый чистый способ сегодня, что очень важно для Крыма, снова ставшего всероссийской здравницей. Я не готов конкретно прокомментировать, пока там никаких контрактов нет, но мы, несомненно, хотим участвовать в таких проектах.

— Как сейчас продвигается проект целлюлозного комбината "Свезы"?

— С трудом. Мы видим понимание и поддержку со стороны руководителей разного уровня, в том числе самого высокого, и желание нас поддержать, но бюджетная ситуация такова, что сделать это трудно. Мы рассчитываем реализовать проект в форме государственно-частного партнерства. Надеемся, что государство профинансирует инфраструктуру, чтобы снизить нашу инвестиционную нагрузку и получить разумную окупаемость проекта в восемь-девять лет. Но нам много денег сразу не надо, мы рассчитываем найти взаимопонимание, постепенно войти во все списки, зарегистрировать особую экономическую зону и двигаться дальше. Мы в этот проект верим, несмотря на то что он требует гигантских частных инвестиций — \$2,3 млрд. Фундаментально это должен быть один из лучших целлюлозных заводов в мире.

— Несколько лет назад говорилось о привлечении инвесторов в целлюлозный проект — это актуально? И не нужен ли самой "Свезе" партнер, стратегический или финансовый?

— В "Свезу" в ее сегодняшнем виде — нет. Нам не нужен стратегический инвестор с точки зрения привлечения технологий, не нужен и финансовый — у компании нулевой долг, временами даже отрицательный, и неплохая генерация чистого кэша. Но нам, возможно, действительно понадобится партнер на целлюлозный завод. Посмотрим. У нас были определенные идеи, проработки. Но вы же сами заметили, что сейчас щедрые дивиденды в металлургии — может, они нам как раз помогут со "Свезой" и ее проектами. Что-то же с этими деньгами надо делать, а два костюма на себя не наденешь. Дивиденды все равно пойдут в инвестиции, куда еще?

— У вас есть инвестиции в телеком совместно с Юрием Ковальчуком. Почему решили инвестировать и в Tele2 Russia?

— Это очень перспективное направление, по нашему глубокому убеждению, на рынке есть место для четвертого крупного оператора. И этим оператором будет Tele2, у которого есть прекрасный потенциал в виде набора лицензий, частот. Есть уже завоеванные доли рынка во многих территориях, сейчас принципиально важно войти в Москву. В целом Tele2 обещает быть очень сильным игроком на телекоммуникационном растущем рынке. Мы видим, что значение "голоса" падает, а значение передачи данных растет: мы все больше и больше живем в интернете, где покупаем билеты на самолет и в театр, смотрим самые разные вещи. Не бывает ни одного дня, чтобы я не зашел в "Википедию" пару раз узнать чью-нибудь дату рождения, какие-то исторические факты. Я миноритарный инвестор в этом проекте, но он обещает быть очень перспективным.

— Инвестпрограмма Tele2 в строительство сетей на 120 млрд руб. сейчас пересматривается?

— Нет. Мы несколько уменьшили инвестпланы в середине прошлого года, но ключевые направления остаются теми же. Мы просто хотим получить большую отдачу на инвестиции и не так сильно наращивать долг, как планировали раньше, но Москва и ряд приоритетных регионов остаются в планах компании.

— Инвестировать будете пропорционально долям?

— Компания обладает достаточной заемной мощностью и привлекает деньги с рынка. Пока акционеры не вкладывают средства.

— Насколько вы вовлечены сейчас в разработку стратегии туристической TUI?

— Российских активов — очень активно, всей международной компании — достаточно активно. Я думаю, что по большому счету у российской TUI и глобальной компании одна и та же проблема — это выбор правильного рыночного позиционирования. Притом что TUI сегодня лидер рынка, она теряет долю. У TUI есть все возможности понять, какие продукты востребованы рынком, какой сервис нужен клиентам, что сделать, чтобы наращивать долю рынка плюс снижать издержки. "Северсталь" и "Севергрупп" не являются лучшими специалистами в маркетинге, но у нас есть практики построения корпоративной культуры, снижения издержек, они, мне кажется, были бы полезны TUI. Мы постараемся на российских активах прежде всего это реализовать.

— Тем более вы можете пакет увеличить.

— Могу и хочу, наверное.

— До какого размера?

— Я думаю, что не буду переходить порог в 30%, после которого нужно будет делать предложение акционерам. Мой желательный пакет — 20-25% в зависимости от ситуации.

— Во что сейчас вкладываются ваши инвестфонды?

— Есть два фонда. Один это Aterra Investments, который входит как миноритарий в некоторые активы, в основном майнинговые. Это около двух десятков проектов по всему миру: в Африке, в Канаде, в Европе, в России. Небольшие проекты с очень хорошими фундаментальными показателями. Это сектор junior miners, который сейчас переживает не самые лучшие времена,

но мы считаем, что определенный подъем спроса на сырьевые товары в мире будет. Все активы, с одной стороны, требуют развития, с другой — мы никогда не входили в активы с плохими фундаментальными показателями.

— А есть среди них какие-то неожиданные проекты? В прошлом у вас был, например, интерес к урану...

— Там есть более или менее все минералы: медь, серебро, уран, хром, поташ, есть, по-моему, даже алмазы. Но это не значит, что мы будем строить второй "Уралкалий", вовсе нет. Это портфельные инвестиции в небольшие проекты: \$5-10 млн в каждый, весь портфель — \$100-150 млн максимум. И это всегда миноритарный пакет, временно мы иногда выходим за долю более 50%, но стараемся ее снизить.

— У вас там известные партнеры есть?

— De Beers, например.

— А второй фонд?

— Это старый фонд прямых инвестиций "СГКМ групп", но там фаза сворачивания и выхода из проектов — где-то удачных, где-то — нет. В основном это хай-тек: лазеры, справочник, прибор для определения качества лекарства и так далее. В основном инвестиции в стартапы, и это небольшой фонд — где-то \$120 млн.

Автор

Анатолий Джумайло

Автор фотографии

unistoreserve_ru

Источник

<http://www.kommersant.ru/doc/2759457>

Source URL: <http://vspro.info/article/ya-ne-mogu-vliyat-na-gosdep-ssha-dazhe-esli-khotel>