

ПОДОРОЖАВШИЕ И ПОДЕШЕВЕВШИЕ
САМЫЕ УСПЕШНЫЕ ПУБЛИЧНЫЕ КОМПАНИИ РОССИИ В 2013 ГОДУ

РБК

ТЕНДЕНЦИИ | ПРОГНОЗЫ | ЛЮДИ | ИДЕИ | ЭМОЦИИ | БИЗНЕС

1-2/2014

ВРЕМЯ, НАЗАД!
Кризис убивает главное
достижение XX века –
средний класс

САМВЕЛ КАРАПЕТЯН

10 ЛЕТ ХРАНИЛ МОЛЧАНИЕ

Глава группы «Ташир» – о роли диаспоры
и ручного управления в большом бизнесе

ISSN 1818-2356



14002



9 771818 235779



Самвел Карапетян,

▲ **владелец группы компаний «Ташир»**
Один из немногих девелоперов, кому в кризисные годы не пришлось продавать долю в бизнесе или закладывать ее банкам, — о том, как растить бизнес в любой экономической ситуации. **Стр. 40**

Олег Багрин,

▲ **президент металлургического холдинга НЛМК**
В прошлом году World Steel Dynamics поместила НЛМК на четвертую позицию в рейтинге самых эффективных сталелитейных предприятий мира. Глава компании Олег Багрин рассказал, как повысить конкурентоспособность и на что рассчитывать в меняющихся экономических условиях. **Стр. 70**



Екатерина Макдугалл,

◀ **совладелица аукционного дома MacDougall's**
Можно ли заработать на российском искусстве и почему его лучше продавать за пределами нашей страны. **Стр. 64**

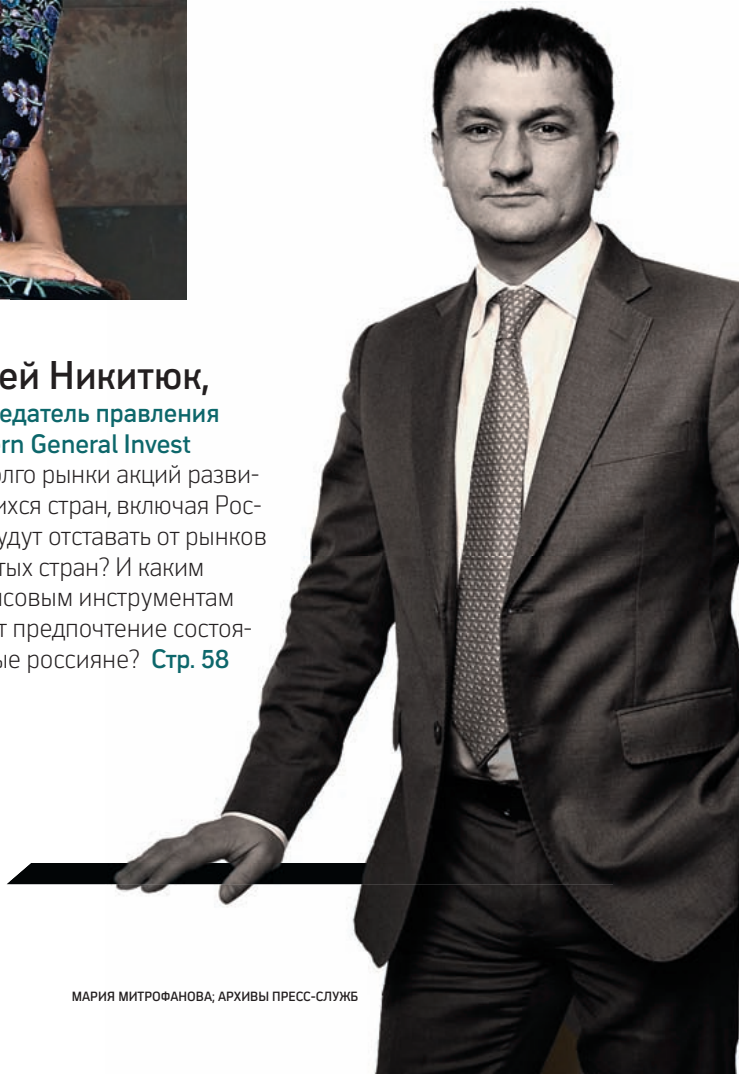


Мария Щербак и Илья Калашников,

▲ **руководители компании «ХэндиПауэр»**
Ученые не понимают бизнес-процессов, а предприниматели не умеют искать перспективные разработки в кабинетах РАН. Как в «ХэндиПауэр» смогли найти выход из патовой ситуации, сложившейся на рынке инноваций? **Стр. 48**

Андрей Никитюк,

▶ **председатель правления Concern General Invest**
Как долго рынки акций развивающихся стран, включая Россию, будут отставать от рынков развитых стран? И каким финансовым инструментам отдадут предпочтение состоятельные россияне? **Стр. 58**





Владелец группы компаний «Ташир» Самвел Карапетян – о том, как ему удалось сохранить контроль над бизнесом в кризис, об отношениях с московским мэром Сергеем Собяниным и неудавшемся партнерстве с основателем Mirax Group Сергеем Полонским

«У НАС ВСЕ НА РУЧНОМ УПРАВЛЕНИИ»

Регина Садыкова, Мария Симонова

САМВЕЛ КАРАПЕТЯН – ОДИН ИЗ НЕМНОГИХ СТРОИТЕЛЕЙ И ДЕВЕЛОПЕРОВ, КОМУ В КРИЗИСНЫЕ ГОДЫ НЕ ПРИШЛОСЬ ПРОДАВАТЬ ДОЛЮ В БИЗНЕСЕ ИЛИ ЗАКЛАДЫВАТЬ ЕЕ БАНКАМ. Более того, в период глобального спада предприниматель удвоил размеры бизнеса и занялся новыми проектами в ритейле, общепите и энергетике. А с 2006-го «Ташир» вырос в 4 раза: с 22 млрд рублей выручки до 90,2 млрд по итогам 2012-го. И все это время г-н Карапетян, следуя принципу «деньги любят тишину», не рассказывал, как строит свою империю. Это его первое интервью за 10 лет. В нем он раскрыл составляющие успеха и поделился планами на ближайшую перспективу.

«ПОЛИТИКА – НЕ МОЕ»

Вы стали директором завода эмальпосуды сразу после окончания института. Как вам удалось со студенческой скамьи попасть напрямую на руководящую должность?

Честно говоря, произошло это не сразу. После учебы я сначала работал главным технологом завода, а уже потом стал директором.

Главный технолог – тоже руководящая должность, на которую обычно не берут вчерашних выпускников.

Да, такое случается крайне редко. Однако для моей ситуации есть объяснение. Все происходило в Армении, в моем родном Калинино, где все знают друг друга. Отец был директором школы, мама – учителем английского языка. Наша семья пользовалась хорошей репутацией, поэтому и мои порядочность и подход к делу руководством завода под сомнение не ставились. Кроме того, в 20 лет, когда я только окончил институт, я был довольно активным и целеустремленным молодым человеком, готовым много работать и всему учиться. Мне кажется, директор завода хорошо понимал, что, приглашая меня на работу, делает правильный выбор.

Через три года вы организовали кооператив «Зенит», продолжая работать на заводе. Расскажите подробнее про то время.

Через три года после окончания института, в 1989-м, я создал свой первый бизнес – многопрофильный кооператив «Зенит»

по производству резинотехнических, металлических, а также швейных изделий. Чуть позже купил завод эмальпосуды, который возглавлял, и превратил его в кооператив. Я понимал, что таким образом создам более современную площадку, которая сможет развиваться в условиях меняющейся экономики. Помимо этого мне хотелось действовать самостоятельно. Я всегда придерживался принципа, что лучше зарабатывать уважение, занимая лидерскую позицию, а не следуя чьим-то указаниям.

С какими трудностями сталкивались в то время?

Возможно, это покажется удивительным, но тогда я не видел трудностей или особых препятствий, которые нельзя было бы обойти. Я начал свой бизнес, собрав друзей: мы обсудили идею, план действий, учредили предприятие и стали работать – все просто и без каких-либо трудностей!

Ваш родной брат Карен Карапетян руководил администрацией президента Армении до 2011 года, а сейчас занимает депутатскую должность. Почему вы по его примеру не пошли в политику?

Мне это неинтересно. Это не мое.

Почему решили переехать в Россию?

У меня был план: приехал – обосновался – победил. (Улыбается.) Первым моим пунктом в России стал Липецк. Выбрал этот город, потому что регион и люди были мне хорошо знакомы: наш кооператив к тому времени давно и активно сотрудничал

с Новолипецким металлургическим комбинатом. Мы покупали у них металл, а им продавали спецодежду. Из Липецка я переехал в Москву, а позже обосновался в Калуге, где уже было немало друзей. Кроме того, там жили мои двоюродные и троюродные братья.

В Калуге у вас сложился максимально диверсифицированный портфель проектов: фармбизнес, молокозавод, строительство и предприятия общественного питания. По какому принципу выбирали активы? И на какие средства их покупали?

Первые деньги я заработал еще в Армении. Они позволили мне жить безбедно после переезда, их я расходовал на приобретение первых активов в России. Потом бизнес стал развиваться благодаря доходам от проектов, которыми мы занялись в Липецке и Калуге. Именно в то время я сформулировал основную схему работы «Ташира», действующую и сегодня: мы всегда ищем активы, но готовы вкладываться только в самые интересные и прибыльные. В результате таких поисков мы тогда собрали лучшие предложения на рынке.

И все у вас осталось до сих пор?

Да. Единственное из перечисленного вами, чего у нас теперь нет, – фармацевтический завод в Калуге. Но когда мы его покупали, он уже не работал, и потому нас интересовала исключительно территория, на которой он находился. У завода было максимально выгодное расположение для того, чтобы на его месте построить наш первый торговый центр.

Вы работаете по всей стране – от Крайнего Севера до южных регионов России. В какой из областей приходится сложнее всего?

Могу сказать так: трудно работать в бедных регионах. Как раз сейчас мы пытаемся наладить бизнес в одном из таких. Мне кажется, экономические неудачи подобных областей напрямую связаны с неэффективностью их управленческих команд, которые, вместо того чтобы спасать утопающего, вставляют палки в колеса бизнесу. Удивительно, но эти люди не понимают, что зеленый свет для предпринимателя может стать катализатором роста региона. Я уверен: наша компания нужна им больше, чем они нам.

С ОПОРОЙ НА РОДНЮ И ДИАСПОРУ

Как на «Ташир» повлиял кризис?

Положительно. Мы закаленные: пережили два кризиса – в 1998-м и в 2008-м. И оба раза смогли воспользоваться открывшимися возможностями.

В посткризисные годы «Ташир» вышел в лидеры девелоперского рынка. Одни говорят, что составляющие успеха – это опора на диаспору и ваше непосредственное участие во всех процессах. Другие – близость к «Газпрому» и сбережения на черный день, которые вам удалось накопить. Так в чем секрет?

В какой-то мере истинно каждое утверждение. Но переоценивать роль «Газпрома» в судьбе «Ташира» не стоит. В остальном же значительное влияние оказало все: и каждодневный труд менеджеров, и опора на диаспору, и правильная бизнес-стратегия, и выбранный нами поступательный темп развития, и тщательный подход к решению любого вопроса – от выбора проекта до распределения инвестиций.

Но когда вы переехали в Калугу, вам – одному из немногих – удалось наладить хорошие отношения с «Газпром»...

Да, у нас и раньше были контракты с «Газпром», и теперь есть. Однако это вовсе не означает, что «Газпром» занимает в нашей структуре доходов доминирующую долю или что весь бизнес «Ташира» заточен под интересы газовой монополии. В определенный момент доходы от работы с «Газпром» составляли значительную часть нашей выручки, но сейчас эта доля все меньше и меньше. В настоящее время контракты с монополией не превышают 3% оборота.

С какими сбережениями вы встретили кризис?

К кризису мы подошли с очень хорошей репутацией, и количество заемных средств не было критичным. Это позволило «Таширу» чувствовать себя спокойно. Тем более что интерес банков к нам был очень высоким. Когда другие компании брали займы под 19–20%, мы получили кредит у Райффайзенбанка под 6%.

Много денег в вашем резервном фонде?

Я вам так скажу: их полностью хватает для агрессивного развития.

Почему до кризиса вы не брали столько кредитов, сколько конкуренты?

Это в моем характере – не быть должным. И это моя принципиальная позиция. Мы могли бы направить все средства на расширение, но мы не торопимся – спокойно и поступательно движемся вперед.

А зачем вы детально вникаете во все дела? Или это неправда, что вы, например, участвуете в разработке интерьеров торговых центров?

НЕ ХОЧУ АНОНСИРОВАТЬ НЕКОТОРЫЕ КРУПНЫЕ СДЕЛКИ: ОНИ ЕЩЕ НЕ ЗАКРЫТЫ. НО СКАЖУ, ЧТО В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ «ТАШИР» ВАС УДИВИТ

Я не просто участвую в разработке интерьеров – я их придумываю. Никого не допускаю к этому процессу. Получаю от него удовольствие. И стараюсь максимально погружаться в текущие вопросы на каждом уровне и в каждом сегменте бизнеса. Мне важно курировать всю деятельность компании и понимать, как функционирует структура.

Но у вас же более 200 компаний. Ведь если вникать во все...

У нас все построено на ручном управлении. И если бы я не вникал во все процессы, то в группу входило бы не 200 компаний, а куда меньше.

Правда ли, что вы советуетесь с представителями армянской диаспоры на местах, когда принимаете решение о какой-либо сделке?

Да, это действительно так. Один из принципов, на которых строится мой подход к ведению бизнеса, – опираться только на тех, кому я могу полностью доверять.

Работа с родственниками – ваша отличительная черта. Многие бизнесмены этого не любят.

А я люблю. (Смеется.) Не считаю, что семейный принцип ведения бизнеса обязательно обречен на провал. За 20 лет никто из моих многочисленных родственников меня не подвел. И не было ни одного случая, когда меня подвел бы армянин.

«СИТУАЦИЯ В МОСКВЕ ИЗМЕНИЛАСЬ»

Говорят, после 2008 года в «Ташир» рекой полились предложения о покупке от тех, кто стоял на грани разорения. Много ли активов добавилось?

Верно, рекой полились. Предложения поступают и сейчас. Мы их внимательно рассматриваем и достаточно оперативно принимаем решения о покупке. Не хочу анонсировать некоторые крупные сделки, потому что они еще не закрыты, но скажу, что в первом квартале «Ташир» вас удивит.

Почему в кризис вы отказались работать с Сергеем Полонским, но купили много объектов, в том числе жилой комплекс «Газойл-сити» на юго-западе Москвы, у экс-чиновника столичного стройкомплекса, девелопера Сергея Гляделкина?

Дело в том, что «Ташир» и Mirax Group подписали соглашение о чистоте сделки, состоящее из восьми пунктов. Компания Полонского не выполнила ни один из них. Естественно, ни о каком партнерстве в такой ситуации и речи быть не могло. А проекты Сергея Гляделкина гораздо интереснее и лучше оформлены с юридической точки зрения.



НА ОЛИМПИЙСКИХ ОБЪЕКТАХ В СОЧИ НИ ОДНА СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ ДЕНЕГ НЕ ЗАРАБОТАЛА

Когда все сокращали издержки и занимались оптимизацией, вы один за другим запускали новые проекты: сеть ресторанов Comedy Cafe, продуктовую сеть «ФрешМаркет», сеть товаров для дома «Наш дом», сеть кинотеатров «Синема Стар» и др. Чьи это были идеи? Где вы брали ресурсы?

Да, во время кризиса мы решили не замедлять темпы развития «Ташира». Что касается идей, то все новые предложения генерирует наша команда. Мы тщательно взвешиваем риски и рассчитываем стратегию развития. Но даже если допускаем ошибки, они абсолютно незначительны и, в общем-то, ни на что не влияют, потому что мы туда направляем не очень большие деньги.

Когда в Москве сменилось руководство, у многих девелоперов начались проблемы, потому что их проекты застревают в градостроительно-земельной комиссии. Ни с одним из объектов «Ташира» такого не произошло. Это связано с тем, что вы знакомы с Сергеем Собяниным еще с тех пор, когда он возглавлял Тюменскую область?

Честно говоря, с Сергеем Семеновичем я не был знаком ранее. Все проще: группа «Ташир» приняла правила игры новой команды, которые заключаются в предоставлении равных условий для всех игроков рынка, без эксклюзивов. Лично я в этом проблемы не вижу. Скорее наоборот, поскольку



механизмы взаимодействия с властями теперь стали гораздо прозрачнее и эффективнее.

То есть можно сделать вывод, что другие все-таки продолжали настаивать на эксклюзивных условиях?

Знаете, новая команда очень бережно относится к реальным инвесторам и, как мне кажется, практически ликвидировала спекуляции на рынке. Раньше были компании, которые согласовывали проекты, получали разрешения, а потом искали покупателей для своих объектов. В итоге многие стройки оставались незавершенными. Три года назад ситуация изме-

ЕСЛИ БЫ Я НЕ ВНИКАЛ ВО ВСЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ТО СЕГОДНЯ В ГРУППУ ВХОДИЛО БЫ НЕ 200 КОМПАНИЙ, А КУДА МЕНЬШЕ

нилась, и в новых реалиях работают только те, кто действительно это умеет.

ОКУПИТЬСЯ ЗА ТРЕХЛЕТКУ

В 2003 году вы говорили, что приоритетные направления «Ташира» – это строительство, энергетика и газовая инфраструктура. Как за 10 лет изменились приоритеты? Сегодня главные направления – это девелопмент, строительство и финансовый сектор. Также мы выводим на основные позиции энергетические и инжиниринговые компании, развиваем ритейл.

Какое направление приносит больше всего денег?

Около 50% доходов приходится на девелопмент, остальные 50% – это строительство, энергетика, финансы и ритейл.

Есть компании, которые субсидируются за счет других?

На начальном этапе почти все. Естественно, когда мы создаем новый бизнес, вкладываем в него деньги из других проектов. Потом выводим на окупаемость, и дальше компания должна быть самостоятельной. Все наши проекты в области недвижимости должны окупаться за три года максимум.

Три года – это жесткие требования. Наверное, бывают неудачные начинания?

Честно – нет. Хотя каждый проект развивается своими темпами, мы до сих пор ведем каждый из них. В то же время, если мы выходим из каких-то компаний, значит, нам предложили лучшие условия. Например, у нас была аптечная сеть, которую мы продали именно по этой причине.

У вас есть проект, который с оговоркой можно назвать аграрным: вы выращиваете розы. Это для души?

Не совсем. Это очень хороший бизнес, как и во всем мире. У нас самое крупное в России хозяйство площадью 60 га в Пензенской области, и мы намерены его расширять. В ближайшее время достигнем производительности в 200 млн голландских роз в год. В перспективе планируем выращивать тюльпаны и другие виды цветов.

А не собираетесь заниматься выращиванием пшеницы или животноводством?

Мы входим в подобные проекты в разных регионах в том случае, если нас просят об этом местные власти. В частности, в Калужской области развиваем два колхоза. Для нас это непрофильный бизнес, но он приносит неплохой доход.

Обычно власти участием в бизнесе не нагружают.

Просят строить детские сады, больницы...

Нужно помогать реализовывать такие проекты, и мы их ведем и в России, и в Армении. Рассматриваем их не как что-то обязывающее, а как нашу ответственность перед обществом.

«ИЗ СОЧИ УХОДИМ С УБЫТКАМИ»

Несколько лет назад вы говорили, что рынок торговых центров в Москве и в России в целом не насыщен.

А что сейчас?

Сейчас я уверенно скажу то же самое. Московский рынок заполнен лишь наполовину. И в ближайшие 10 лет спрос будет превышать предложение.

Многие инвесторы вкладывают деньги в Интернет, технологии. У вас пока таких компаний нет. Не планируете разворачивать деятельность в этой сфере?

В целом в предприятия высокотехнологичного рынка мы не спешим инвестировать. При этом у нас есть телекоммуникационная компания, и, если в рамках ее деятельности удастся использовать высокие технологии, мы это сделаем. Честно говоря, я не знаю направления, где мы уже не присутствуем.

В транспорте. Аэропорт Домодедово, например, продается.

Продается, но там же очередь из покупателей, не правда ли? Мне кажется, с Домодедово и без нас разберутся. И дело не в том, что там жесткая конкуренция – ее-то мы не боимся, а в том, что мы всегда держим марку. Это возможно лишь тогда, когда каждый занимается своим делом.

Есть еще нанотехнологии. Вы говорили как-то, что симпатизируете Анатолию Чубайсу...

Я строю бизнес только там, где понимаю специфику продукта и бизнес-процессы.

А многие участвуют в том, в чем ничего не понимают.

Разумеется. Но что дает такой подход? Начиная разговор, мы с вами отмечали, что многие в кризис просели, а «Ташир» увеличивал показатели. Вероятно, неудачи просевших связаны как раз с тем, что они не до конца понимали специфику отрасли, в которую шли.

Строители сетуют на то, что у нас не хватает современных технологий, институтов и специалистов.

Я согласен с ними. Недостаток технологий сильно тормозит развитие отрасли и в итоге приводит к неэффективному использованию ресурсов. К примеру, на олимпийских объектах в Сочи, где от специалистов требуется квалификация высочайшего уровня, ни одна строительная компания не работала. Наши сочинские проекты – единственные, которые мы реализуем с убытками.

А вы в Сочи что строите? Откуда убытки?

Мы вошли в уже готовые, спроектированные объекты сочинского порта и торгово-выставочного центра. К сожалению, дальнейшая работа показала, что проекты были разработаны настолько неграмотно, что осуществить их, не выходя за смету, оказалось очень тяжело.

Вам предлагали выйти за рубеж со своими проектами?

Да, подобные предложения мы получаем постоянно. С решением не спешим – для начала необходимо подготовиться к освоению новых рынков и просчитать риски. Хотя мы уже много вкладываем в Армению. Думаю, в Европу выйдем с тем, что делаем лучше всего, – торговыми центрами. В качестве одного из вариантов рассматриваем гостиничный сектор.

Как изменится ваша компания через пять лет?

Только к лучшему. Утроим оборот. Продавать пока ничего не собираемся, планируем покупать.

Помимо получения прибыли есть ли у вас в бизнесе какие-либо другие стимулы?

Еще в юности, когда я увлекался футболом, понял, что удача – понятие иногда важное, но всегда относительное. Голы постоянно забивает только тот игрок, который знает своего противника, технично подходит к игре и погружается в нее с головой. Теперь я гораздо реже выхожу на поле, но усвоенные правила использую в бизнесе – люблю забивать голы. ■

С СЕРГЕЕМ СЕМЕНОВИЧЕМ СОБЯНИНЫМ Я НЕ БЫЛ
ЗНАКОМ РАНЕЕ. ВСЕ ПРОЩЕ: ГРУППА «ТАШИР»
ПРИНЯЛА ПРАВИЛА ИГРЫ НОВОЙ КОМАНДЫ