

ВЯЧЕСЛАВ ЗАРЕНКОВ: «Работаем только с частным капиталом»

Интервью. Компания «Эталон-ЛенСпецСМУ» петербургского миллиардера Вячеслава Заренкова (372-е место в рейтинге «Ф.») на выходе из кризиса неожиданно оказалась лидером на строительном рынке города. **Беседовала Марина Голокова**



Вячеслав Адамович, для многих строительных компаний финансовый кризис оказался практически губительным. Почему для «Эталон-ЛенСпецСМУ» все сложилось иначе?

– Мы изначально привыкли самостоятельно выходить из любой ситуации. Хорошую школу мы прошли на раннем этапе, когда только создавалась компания ЛенСпецСМУ и когда еще была надежда на государственные заказы... В частности, мы работали по заказу государственного электронного предприятия «Светлана», но денег никаких не получили. В то сложное время вместо того, чтобы оказать поддержку, государство, напротив, пыталось нас «утопить». После этого я ни на кого больше не рассчитывал. С тех пор у нас был девиз: «Мы работаем только с частным капиталом». Лишь два-три года назад мы обратили внимание на бюджетные заказы. Уроки того времени помогли нам преодолеть два последних кризиса и чувствовать себя нормально. По крайней мере, у нас ситуация сейчас гораздо лучше, чем у остальных строительных компаний. Все дело в том, что многие из них рассчитывали на помощь и преждевременно сообщали о ней в СМИ. Однако, не дождавшись финансовой поддержки со стороны, они начали гибнуть. Мы же изначально знали, что спасение утопающих – дело рук самих утопающих.

Какие проекты вы реализовывали в 1990-е годы?

– Это было время, когда все вырвались из оков «хрущевки» и стали строить огромные дома. Где брали деньги – уже другой вопрос... Мы тогда начали с частных домов. Построили их около сотни. Для нас это были первые нормальные заказы. Постепенно у людей стали появляться дорогие машины – мы начали строить охраняемые стоянки и гаражи. Потом появился многоквартирный дом – на Комендантском проспекте, 39. Это первый в России многоэтажный дом, построенный за частные деньги. И именно тогда был заключен договор долевого участия номер один.

Наверное, это и стало поворотной точкой в развитии вашей компании?

– Поворотная точка в развитии компании наступила в 1992 году, когда мы поняли, что государственных заказов ждать бессмысленно и нужно работать только с частным капиталом. Ведь в то время уже была объявлена политика перехода к капита-

Фото: Андрей Кульгун

лизму. Мы должны были сориентироваться – мы сориентировались.



НЕ БРЕЗГУЕМ МАРЖОЙ 8–20%

Какие свои достижения в бизнесе считаете основными?

– Главная победа была в самом начале нашего пути. В последние два года советской власти предприятие создавалось практически с нуля, на наши собственные деньги. Между тем, пока оно было неприватизированным, оно нам не принадлежало. Вопрос приватизации оказался решить не так просто. Мы входили в девятку предприятий оборонного комплекса Минэлектропром, приватизация которых по закону была запрещена. Несмотря на то что наше предприятие было строительное, мы изначально именовались как «почтовый ящик». Приватизировать «почтовый ящик» было преступлением. Тем не менее мы настояли на перерегистрации фирмы как производственно-кооперативного предприятия, рассчитавшись с государством за технику, которую мы сами же и заработали. Недвижимости в то время у нас не было. Только после денежного расчета с Москвой нам удалось приватизировать предприятие. Вот тогда была настоящая победа. Это был 1989-й год. Приватизировали предприятие тогда все работники, включая и рабочих.

Как раз тогда и началось трудное время. Как вы пережили 1990-е?

– Тяжело, как и все. Мы сталкивались с разборками на криминальной почве и на государственном уровне. Тогда и государство, и криминальные структуры серьезно посягали на наше имущество. Нам приходилось отстаивать его всеми силами. В конце концов, как вы видите, мы победили.

Когда вы получили первую серьезную прибыль и во что вы ее инвестировали?

– Серьезную прибыль впервые мы получили в 1996 году, когда построили первый частный дом – по тем деньгам это было что-то около \$450000. Все деньги мы вложили в технику: экскаваторы, краны, машины. Позже стали строить офисные помещения. Вообще в течение 18 лет всю нашу прибыль мы направляли только в развитие компании. За все это время мы практически не распределяли дивидендов.

Вы каждый свой шаг обдумываете стратегически или все же бывает, когда принимаете решения по воле случая?

– Я бы не сказал, что все мои решения были стратегически обдуманны, хотя в большинстве случаев так и получается. Но есть такое слово «интуиция», которое считают ненаучным и на которое мало обращают внимания. Я, например, считаю наоборот. Интуиция подразумевает знание, опыт и чувство пути развития любого проекта.

Скорее даже чутье?

– Не совсем. Чутье основано только на врожденном таланте и не более того. А здесь необходимы еще знания и опыт. Иногда я принимаю решения интуитивно. Правда, в дальнейшем все равно все определяется расчетами. Интуиция – это толчок для развития нового проекта. Я именно благодаря интуиции вижу неинтересные проекты и отказываюсь от них, даже не рассматривая. А интересные проекты чувствуешь издалека: вот он, это твое. Тут даже никакие расчеты не нужны. Знаете, один раз я общался с инвесторами, которых хотел пригласить к участию в одном из наших проектов. Мы в течение четырех месяцев разрабатывали огромный бизнес-план. Это три-четыре тома графиков, чертежей, расчетов. Я показывал этот талмуд инвесторам – они морщились, не хотели читать. Чтобы читать такой бизнес-план, нужен хотя бы месяц. В итоге инвесторы сказали «нет». Буквально через два дня я встретился с ними просто попить кофе. За разговором я написал на обычной салфетке четыре цифры и тут же увидел в их глазах огромный интерес. Проект начал развиваться. Иногда предварительный подсчет «на коленке» приносит больше пользы, чем многотомные расчеты.

Компания активно привлекала деньги. Часть идет на рефинансирование краткосрочной задолженности, часть – на приобретение новых земельных участков. О каких участках идет речь?

– Речь идет о 5–7 новых земельных участках, из которых 3–5 участков – в Санкт-Петербурге, остальные в Москве или Московской области. Я не буду их называть, пока не будут подписаны договоры об их приобретении. Четыре участка в Санкт-Петербурге, над которыми мы сейчас работаем, – уверяю вас, лучшие в городе.

Что собираетесь строить на лучших участках в Петербурге?

– На двух крупных участках (примерно до 250 тыс. кв. метров каждый) – жилье среднего класса. На других двух – жилье более высокого уровня, но не элитное.

Какая сейчас маржа у ваших проектов?

– Разная. Мы сегодня не брезгуем маржой 8–20%. Считаем, что это нормально. Все зависит от местоположения, уровня престижа объектов. В среднем маржа варьируется от 18 до 40%. При особо выгодных проектах она может достигать и до 80%. Но это касается только элитной недвижимости. Таких проектов в нашем портфеле около 6–7%, а остальное – это недвижимость среднего класса. Для нас не маржа даже

Вячеслав
Заренков

Родился 28 марта
1951 года

Образование:
Ленинградский инженерно-строительный институт (1977), специальность – «промышленное и гражданское строительство»

Санкт-Петербургский университет МВД России (1999), специальность – «юриспруденция»

Кандидат технических наук (1999)

Кандидат архитектуры (1999)

Доктор экономических наук (2001)

Опыт работы:

2007 – н.в. – председатель совета директоров строительного холдинга «Эталон-ЛенСпецСМУ»

2002 – 2007 – генеральный директор ЗАО «Управляющая компания «Эталон»

1996 – 2002 – генеральный директор ЗАО ССМО «ЛенСпецСМУ»

1987 – 1996 – начальник управления в ПКП «ЛенСпецСМУ»

1973 – 1987 – прораб, начальник участка, главный инженер, начальник управления

1968 – 1973 – рабочий, затем мастер в Тресте-39 «Главзапстрой»

Основными бенефициарами являются

глава совета директоров «Лен-СпецСМУ» Вячеслав Заренков и члены его семьи, которые в сумме владеют 68,3% холдинговой компании Etalon Limited, контролирующей "ЛенСпецСМУ". Кроме того, 15% Etalon Limited владеет Baring Vostok Capital Partners, который приобрел долю в марте 2008 года.

главное. Нас никто не может заставить строить некачественные дома даже с приличной маржой. Это факт. Хотя, наверное, с точки зрения бизнеса это неправильно.



ДОРОГОЕ ИМУЩЕСТВО – ЭТО ГОЛОВНАЯ БОЛЬ

Как менялись ваши подходы к инвестированию в проекты на разных этапах развития компании?

– Изначально, 15–16 лет назад, мы старались строить только за деньги дольщиков, будущих покупателей. Своих оборотных средств было недостаточно. Наши средства составляли примерно 3% от общей стоимости проекта, остальную часть составляли деньги дольщиков. Постепенно мы меняли это процентное соотношение. Сегодня наши собственные оборотные средства составляют порядка 15%. Примерно 60% – средства покупателей, авансовые и плановые платежи. Около 30–40% – заемные средства. Доля продава-

емых квартир на стадии строительства сегодня составляет примерно 80%. Готовых квартир – около 30%.

Как развивается бизнес за пределами Санкт-Петербурга?

– В г. Красногорске (Московская область) реализуем проект «Изумрудные Холмы». Проблем с ним никаких нет. Общая площадь – около 1 млн кв. м, из них жилая – около 800 тыс. кв. м. Продажи квартир уже начались, идут нормальными темпами. Также в планах развитие новых проектов в Москве. Один из участков в Москве (площадь – 600 тыс. кв. м) мы уже приобрели.

Какие перспективы в освоении регионов?

– На последних двух советах директоров мы избрали следующую стратегию на ближайшие два-три года: развиваемся в Санкт-Петербурге, Ленинградской области, Москве и Московской области. Я считаю, что это достаточно активные районы, где рынок особенно не падал и будет активно развиваться. На другие регионы мы пока не претендуем.

Как развивается строительство промышленных объектов?

– Когда начался кризис, мы быстро переориентировались на увеличение объемов промышленной недвижимости. Сегодня объем промышленного строительства доходит до 32% от общего объема. Построили завод General Satellite в Калининградской области, завод по производству пищевой упаковки (заказчик – ОАО «Российские железные дороги»), сталепрокатный завод в Калуге. Сейчас выполняем реконструкцию кардиологического центра в Петербурге, строим дом для работников ФСБ. В эти проекты мы не вкладывали своих инвестиций.

Намерены выходить на зарубежный рынок?

Точка зрения

Вячеслав Заренков о майском размещении облигаций и финансовых результатах компании:

« Это заем на 2 млрд рублей.

Учитывая общую нестабильность на финансовых рынках, которая тянется с середины апреля (я имею в виду нестабильность еврозоны, падение цен на нефть, да еще к тому же обострение корейской проблемы), мы разместились с прекрасным результатом. Ставка составила 14,5% годовых, что на 1,5% ниже нашего декабрьского размещения. Ни одна компания не сумела это сделать в сегодняшних услови-

ях. Новый выпуск биржевых облигаций будет обращаться три года, в нем никаких офферт, которые повышали бы наш риск рефинансирования, но присутствует амортизационная схема погашения, которая позволяет гасить этот выпуск, не привлекая новых займов, то есть с операционного денежного потока. В размещении участвовало более двадцати инвесторов, а это тоже хороший показатель.

За прошлый год выручка компании составила более 18 млрд рублей, что на

40% больше, чем в 2008 году. Чистая прибыль – более 3,5 млрд рублей. Показатель EBITDA, на который ориентируются наши инвесторы, достиг 6,2 млрд рублей, что на 60% больше результата 2008 года. Долговая же нагрузка, наоборот, сократилась с 6,6 млрд рублей в 2008 году до 6,1 млрд рублей в 2009 году. При этом чистый финансовый долг по состоянию на конец года составлял всего 3,9 млрд рублей. Сейчас, после того как мы разместили очередную облигационный заем, общая долговая нагрузка со-

ставила \$217 млн, чистый долг – \$153 млн. Это совсем немного для холдинга, ведь у нас стоимость активов по балансу составляет около 35 млрд рублей. Вообще мы всегда берем в долг столько, сколько можем вернуть. Это главный наш принцип. Кроме того, мы берем в долг с таким расчетом, чтобы возврат происходил с течением времени, не в один момент. Мы должны возвращать ежемесячно в течение трех-пяти лет суммы, которые не оказывают отрицательного влияния на наши проекты.

– Для начала рынок должен показать, в какое время и по какой географии интересно работать. Сегодня даже обеспеченная Западная Европа испытывает трудности. В той же Германии или Англии со строительством сейчас проблемы. Наладится ситуация – мы туда пойдём. А сейчас держим руку на пульсе.

Когда именно возможно первичное размещение акций?

– Мы рассматриваем различные варианты финансирования развития компании, в том числе путем привлечения средств на рынках акционерного капитала. Так, в 2008 году нашим долгосрочным стратегическим партнером стал Baring Vostok. Для инвесторов и наших кредиторов участие фонда такого калибра является знаком качества. Мы вместе следим за развитием ситуации на фондовых рынках и можем провести IPO в случае благоприятной рыночной конъюнктуры.

Нашли ли агентов по размещению акций? С какими банками работаете?

– Сейчас мы уже выбрали юридического консультанта, банк-организатор и банки-андеррайтеры. Кто они – скажем позже.

Каким вы видите холдинг через десять лет?

– Мы будем работать там, где мы работаем, а также в Европе. Объемы как минимум утроим. Понимаете, IPO станет большим стимулом для развития. Это возможность одноразово влить в компанию большое количество денежных средств. Это даст такой импульс, который может быть сравним с пятилетним сроком поступательного развития компании, когда капитал увеличивается на 40%. Работа за границей – не самоцель. Заграница нам доставит стабильности.

Вы согласны с тем, что кризис – своего рода чистилище на строительном рынке?

– Я в этом убежден. Но не дай бог этого чистилища никому. Строительный рынок изменился в лучшую сторону. Повысились качество, конкурентоспособность, требования к работам.

Как вы думаете, недвижимость была переоценена до кризиса?

– Нет. Изначально была неправильной система ценообразования в сфере недвижимости. Все исходило от государства. Именно оно дало разгон ценам. Оно повысило цену на землю в 3–4 раза. Вслед за этим повысились цены на все остальное. Этот снежный ком был запущен отнюдь не строителями и не девелоперами. Были переоценены услуги монополистов. За время кризиса строители снизили себестоимость строительства примерно на 20–25%, в то же время цену на землю никто не пересмотрел. Монополисты же, напротив, увеличили свои расценки. Тарифы на газ, например, увеличились на 60%. Стоимость заемных средств увеличилась с 8 до 18%. Для строителей это был двойной удар.

Поднимутся ли цены на недвижимость до уровня 2008 года?

– Цены должны расти, но не думаю, что это должна быть самоцель. 5–7% в год вполне достаточ-

но, чтобы получать прибыль и чтобы инвестиционная часть была интересна. Не будут расти цены – инвесторы не будут вкладывать в недвижимость.

Вы ощущаете себя миллиардером?

– Нет. У меня были нормальные условия для жизни, и они сохранились. Считаю, для жизни достаточно квартиры, дачи, машины... а все предметы роскоши, на которые тратятся миллиар-



ГОСУДАРСТВО ДАЛО РАЗГОН ЦЕНАМ

ды, – лишние заботы. Любая недвижимость, дорогое имущество – это головная боль. Вот ко мне лет пять назад прилетел миллиардер из Сингапура, конечно же, на своем личном «Боинге». Сидим мы с ним, разговариваем, вино пьем, а ему там звонит кто-то: самолет на стоянке в Пулково, места нет, ставим под открытым небом. Этот миллиардер звонит в Сингапур министру авиации, чтобы тот позвонил сюда, в Россию, чтобы в Пулково им дали место. Вместо того, чтобы пить вино и разговаривать о приятном, он решает эти проблемы!

Каким был ваш первый заработок?

– В первый раз в жизни я заработал 5 рублей. После второго класса за время летних каникул. А если серьезно, то после школы я пошел в геологоразведку, попутешествовать по Белоруссии. Устроился обычным рабочим в бригаду геологов. Мы вручную сверлили скважины по 20 метров. За месяц я заработал 96 рублей.

Деньги – главное в жизни?

– Деньги не главное, но без них тоже нехорошо. Вообще есть много вещей, которые главнее денег. Ты можешь иметь деньги, но при этом у тебя может не быть ни семьи, ни друзей... Вы знаете, простота облегчает жизнь. Больше остается времени на творческую, духовную составляющую. Есть время подумать.

Что можете сказать о бизнес-климате в Петербурге? В России в целом? В Петербурге по сравнению с Москвой?

– В России в целом, думаю, бизнес-климат сейчас налаживается. Петербург по сравнению с Москвой переживает кризис более спокойно – «дутых» проектов было значительно меньше, чем в Москве, соответственно, меньше случилось и потрясений. ■

По данным отчета компании за 2009 год,

доля строительного рынка, приходящаяся на объекты, возводимые холдингом «Лен-СпецСМУ» составляет около 12,4% всего строительного рынка Санкт-Петербурга. За 12 месяцев, закончившихся 31 декабря 2009 года, группой компаний построено зданий общей площадью 323650,9 кв. м.

В 2008 году холдинг планировал

продать 10–15% акций, однако в декабре 2009 года председатель совета директоров Вячеслав Заренков заявил о намерении выставить на продажу 25–30% акций и привлечь 300 млн долл. Размещение пройдет на Лондонской бирже. В 2009 году компанию оценивали в 1 млрд долл.