30 чер 2021

Олег Попов: «Наша історія - це історія підприємця, який став інвестором»

Про прозорість бізнесу, нову українську економіку, інтеграції в світові ринки, планах на 10 років і міфах, які поширюють про SCM, розповів в інтерв'ю «Економічній правді» генеральний директор SCM Олег Попов.



За його словами, в найближчі роки SCM сфокусується на існуючих активах.

«Ми будемо багато інвестувати в наші українські бізнеси. І розширювати географію бізнесів в металургії і енергетиці. Ми хочемо перемогти наші проблеми в екології. І щоб навіть після цього ми працювали над утилізацією відходів вже в якості окремого бізнесу. Ми хочемо, щоб у нас працювали щасливі люди. Тому що, коли у тебе працюють люди за зарплату, їх важко мотивувати. Ми хочемо, щоб у нас працювали мотивовані люди. І ми будемо розвивати освітні проекти для цього. І допомагати розвиватися містам, в яких працюємо. Щоб ми завжди йшли вперед, і щоб приносили користь. Як собі, так і суспільству», – заявив Попов.

Він підкреслив, що SCM, не займається операційним управлінням своїх активів, а працює як інвестор. І як прозорий бізнес, який законно купив всі свої активи, він прагне до стабільного розвитку нашої країни, постійності нормативної бази та до інвестицій в інновації.

Детальніше про основні теми – у повній версії інтерв'ю нижче.

В прошлом году СКМ было 20 лет. Отталкиваясь от этого срока, первый вопрос может показаться странным, но ответа на него пока нет, поэтому спустя 20 лет хочу спросить, как вы попали в СКМ. Кто вас пригласил в компанию?

Пригласил меня туда Игорь Николаевич Прасолов, с которым мы до этого вместе работали в компании «Керамет Инвест». Ему, наверное, было комфортно со мной работать, поэтому он предложил продолжить с ним дальше сотрудничество.

Как так получилось, что в 2006-м году вы заменили самого Прасолова на должности главы СКМ? Чье это было решение?

Это было решение как Прасолова, так и Рината Леонидовича, который его на эту работу пригласил. Игорь Николаевич по образованию политический экономист и его всегда больше интересовало не управление предприятием, а участие в общественной жизни. Поэтому он пошел в парламент. Я тогда был исполнительным директором СКМ, мне предложили занять должность Прасолова, я согласился – мне очень интересен именно бизнес, и тогда, и сейчас.

Как вообще родилось название СКМ?

Помню, что мы с Прасоловым ходили по парку и думали, как же назвать компанию. У всех тогда компании были с названиями на три буквы: АРС, ИСД, и так далее. И мы тоже хотели быть достаточно краткими, но и достаточно емкими. Мы понимали, что мы будем управлять капиталом, поэтому «Кепитал Менеджмент» как-то сразу прилепилось. А потом мы начали ходить и думать, какое же еще слово поставить, и выбрали «Система». Ну и получилось – «System Capital Management» (Системное управление капиталом – ЭП). А акционер наше предложение одобрил.

Правильно ли говорить, что основной задачей СКМ была капитализация бизнеса?

По ходу деятельности компании и с течением времени цели всегда меняются. В самом начале нам нужно было собрать активы под один зонтик, провести их аудит, узнать ситуацию с финансовой и стратегической точки зрения, а только потом уже формировать стратегию развития этих активов.

Изначально нам очень помог PricewaterhouseCoopers, которых мы пригласили. Потому что как мы можем управлять активом, не понимаяе его? Опираться на одни только финансовые результаты из бухгалтерской отчетности неправильно. Мы хотели понимать, как управленческую отчетность, так и отчетность по международным стандартам. Поэтому мы и привлекли «Price», и там же нашли людей, которые захотели к нам перейти. Максим Тимченко (глава «ДТЭК» - ЭП), Игорь Сырый (в прошлом – глава «Метинвеста», сейчас не работает в SCM - ЭП), Андрей Горохов (глава UMG Investments – ЭП). Все они из перешли к нам из PricewaterhouseCoopers.

Когда мы разобрались с финансами, то начали задумываться о том, что такое стратегия СКМ и ее активов. Для этого пригласили несколько компаний-консультантов, но основной была McKinsey, которая помогла понять, чего мы хотим и куда нам идти.

Предыдущий вопрос был связан с украинскими реалиями. Они таковы, что первичное накопление капитала для всех бизнес-групп, включая СКМ, происходило в условиях дикой экономики. Сегодня Украина недалеко от этого ушла, так и не став до конца цивилизованной. Вопрос: не догоняет ли сейчас группу СКМ, которая работает над тем, чтобы быть цивилизованной, история диких времен 90-х годов?

Да, наверное, 90-е годы были не такие, как 2000-е и 2010-е. Тогда в основном люди зарабатывали свои первые миллионы на посреднической деятельности: купил-продал, купил-продал. Так все зарабатывали в то время. И мы, наш акционер, тоже не исключение.

Как Ринат Ахметов заработал свой первый миллион?

Точно знаю, что он с 91-го или 92-го года занимался торговой деятельностью. Они с партнерами создали компанию «АРС», занимались поставками материальных ресурсов на шахты, брали уголь, делали кокс. Потом они удачно, на вторичном рынке, купили «Авдеевский коксохимзавод», потом тоже на вторичном рынке купили «Енакиевский металлургический завод». Помню, что енакиевский завод покупали у компании «Киевская Русь», которая до сделки с ними купила контрольный пакет акций этого завода за 700 тыс долларов, а они у «Киевской Руси» купили значительно дороже.

История создания группы СКМ не мешает группе сегодня?

Наша история создания простая и понятная для всех, если использовать современные термины – то это история предпринимателя, который стал инвестором. Может быть, кто-то пытается спекулировать на теме 90-х, но я думаю, что это неправильно.

О периоде первичного накопления капитала группы многое уже написано. Если не обсуждать ее в очередной раз, а перейти ко временам президентства Виктора Януковича, то как вы могли бы их описать? После того как Янукович уехал в Россию, многие говорили, что окружение его сына агрессивно наступало на бизнес в том числе своих земляков. Были ли действия подобного рода в отношении СКМ или ее предприятий?

Такие слухи может и были, но мы не чувствовали на себе какого-то давления или того, о чем вы говорите. Ни при Януковиче, ни при Порошенко, ни при ком-то еще.

Олег Попов не давал интервью 7 лет, то есть с момента начала войны на Донбассе в 2014 г.

Я не считаю.

Вам же наверняка было что сказать. Почему вы себя ограничивали?

Нам всегда есть что сказать. И мы говорим. Говорят наши ребята, которые управляют бизнесом – Метинвест, ДТЭК, ПУМБ. Я вот думал, что этого достаточно, что касается моих интервью, то я в целом достаточно непубличный человек. Я не люблю давать интервью, не нравится мне это.

Про военные годы. Когда события на Донбассе только разгорались, на предприятиях группы началась кампания «гудок», которой было явно недостаточно чтобы остановить вооруженных лиц. Почему СКМ не пошла на более радикальные действия? Например, организацию забастовки рабочих, которые могли бы потушить тогда еще только разгорающийся конфликт? Была ли установка от акционера группы не лезть на рожон, занимать нейтральную позицию между обеими сторонами конфликта?

Что мы как бизнес могли сделать? Вывести безоружных людей против людей с автоматами? На забастовку? Вы знаете, много есть тех, кто готовы советовать, что надо делать. Но я считаю, что мы поступили в той ситуации правильно, мы не могли рисковать жизнями наших людей, призывать их идти безоружными под пули. Мы – за мирное разрешение конфликтов, при чем как бизнес-конфликтов, так и политических и международных.

Для того чтобы такие события не происходили, есть государство, люди власти. Именно у них есть право управления армией. Бизнес не может взять на себя эту роль государства. Правильно?

У бизнеса хорошо развит инстинкт самосохранения, и когда он видит для себя угрозу, то старается себя защитить. Возможно, через ту же самую систему забастовок на ваших предприятиях можно было бы остановить только начинавшиеся тогда замены государственного флага на зданиях городских властей, и таким образом защитить свой бизнес. Не жалеет ли группа, что не повела себя резче в 2014 г.?

Мы сделали все, что как бизнес мы были в силах сделать, сделало ли все возможное государство – не знаю, надеюсь. Но безусловно, происходящее на Донбассе – это трагедия для всех нас. Я 28 лет прожил на Донбассе и для меня это очень серьезный удар.

Можете ли вы утвердительно сказать, что нейтральная позиция предприятий группы СКМ в те времена не была отражением попытки Рината Ахметова усидеть на двух стульях для того, чтобы повлиять на новопришедшую власть Петра Порошенко, с которой у него на тот момент не было никаких контактов?

Не надо демонизировать Рината Ахметова. Зачем ему сидеть на двух стульях? Он как инвестор крепко стоит на ногах, у него хороший бизнес, у него хорошая репутация. У него репутация человека, который держит слово. Если он что-то сказал, он это сделает. Все об этом знают. Он не политик, и никогда не пользовался и не будет пользоваться слабостью людей для того, чтобы получить какие-то дивиденды.

Предлагалось ли Ринату Ахметову возглавить Донецкую область в 2014-м или 2015-м году?

Этого я не знаю. Я слышал, что об этом кто-то говорил (кажется, Коломойский). Я могу говорить лишь о том, что сам видел. Комментировать слухи мне не хочется.

Большинство поверило в то, что Ринат Ахметов не заодно с сепаратистами и Путиным только когда у СКМ забрали все активы на оккупированной территории Донбасса. Правда ли, что после этого в СКМ кардинально изменилась система управления: группа перешла от жесткой вертикали к горизонтальной координации?

У вас неправильное понимание как функционирует наша группа. По сути дела, мы ничего не изменили в системе управления после того, как создали холдинги. Например, Метинвест: им управляет менеджмент, над менеджментом у него есть наблюдательный совет, который в свою очередь подотчетен собранию акционеров. Это абсолютно западная и очень прозрачная модель корпоративного управления.

Спрошу по-другому. СКМ по отношению к своим холдингам это управляющая структура или структура по привлечению в холдинги инвестиций?

СКМ – это инвестиционная компания. Мы сделали инвестицию, потом наняли менеджера, обозначили цели и установили правила игры, по которым надо работать, и в этой парадигме работаем. Мы не как ИСД, которая управляла всеми своими предприятиями. Мы не занимаемся операционным управлением, не говорим, что делать Метинвесту или ДТЭК. Если бы мы говорили, что им надо делать, то они, наверное, уже бы разорились. (смеется)

Во сколько на сейчас оцениваются активы СКМ?

Я думаю, это вопрос риторический. Реальную оценку может дать только рынок, когда мы будем выходить и продавать.

Назовите, пожалуйста, общий кредиторский портфель по всем предприятиям группы.

Кредитный портфель – публичные инструменты (бонды) и кредиты в банках – составляет где-то порядка 6,5 млрд долларов по всей группе.

Какова дальнейшая стратегия поведения группы с этим портфелем? Он будет сокращаться или наращиваться?

Этот портфель достаточно большой для нас, финансирование не такое уж дешевое. Естественно, мы хотим его снижать, и будем это делать.

Можете ли назвать какие-то параметры в этой стратегии: за столько лет портфель сократится и на какую сумму?

Нет, у каждого из холдингов есть свои планы. Если брать «Метинвест», один из ключевых наших бизнесов, то мы хотим, чтобы у него соотношение долга к EBITDA был ниже 1,5, а лучше – 1.

А сейчас он какой?

Тут важно понимать, на какой момент. Корректно считать на конец 2020 года. И это 2,5.

Ранее называлась информация, что доля СКМ в ВВП Украины составляет 7%. Какова она сейчас по итогам того же 2020-го года?

Когда-то кто-то называл долю СКМ в ВВП Украины 20%. Я знаю одно, что мы в 2012 г. нанимали аудиторов Ernst&Young для исследования этого вопроса. Они посмотрели на нашу группу и сказали: ваш вклад в ВВП Украины составляет 3,9%. Это в довоенное время. Тогда же наша доля в уплате налогов была порядка 5%, а в капитальных инвестициях – еще больше, 10%, кажется.

А сейчас?

Я думаю, сейчас меньше – по понятным причинам. Мы не делали новое исследование. Я люблю говорить о фактах: вот есть исследование, отчет – пожалуйста, оттуда цифры. А так гипотетически говорить не хочу.

Вопрос про основные направления группы. Раньше их было 6: металлургия, энергетика, финансы, телекоммуникации, недвижимость и медиа. Изменилось ли это число в какую-то сторону?

Про эти 6 направлений я говорил когда-то давно, когда они были маленькими. Направления меняются, скорее, качественно. Тот же ДТЭК. Раньше это была только тепловая генерация и уголь, а теперь это другая группа.

Возвращаясь к вопросу, мы сейчас выделили отдельное направление - UMG Investments. Этот проект родился из того, что у нас были активы в глинодобыче, была очень активная и эффективная команда, Андрей Горохов, Надя Казначеева. И команда захотела двигаться дальше. Реализовывать новые инвестиционные проекты, расти. Для нас как инвестора, утилизация отходов наших промышленных бизнесов – большой и важный вопрос. И мы именно его выбрали как новый вектор для роста: и для экологии хорошо, и для экономики, и потенциал большой. UMG по-прежнему занимается глиной, а вот UMG Investments – поиском и инвестированием. Сейчас у UMG Investments несколько направлений: прежде всего, они смотрят на все наши промышленные активы и пытаются найти дополнительные проекты с высокой доходностью, в том числе проекты по утилизации отходов. Например, построено с нуля предприятие «Украинские минеральные удобрения». Инвестиции в проект составили более 11 млн долларов, создано около новых 100 рабочих мест. В течение многих лет кристаллический сульфат аммония — побочный продукт металлургической отрасли, — экспортировался для переработки в Турцию, Болгарию или Сербию. После чего его поставляли назад в Украину как удобрение. Мы создали производство в Кривом Роге для переработки сульфата аммония в готовый к употреблению продукт.

Означает ли это, что основное внимание UMG сосредоточено на предприятиях группы «Метинвест», где бездонное дно отходов?

Нет. Это только одно из направлений. Второй вектор – это инвестиции в проекты, не связанные с SCM. Тут главные критерии – потенциал и инновационность. Например, производство протеиновых кормовых добавок для животных, проекты по когерационной утилизации шахтного метана, масштабный проект строительства зернового терминала. Они смотрят настолько широко, насколько могут.

И еще одна особенность. Наша группа редко шла в какие-то проекты как миноритарий. А UMG Investments готово к любым партнерствам - у них есть мандат идти в проекты в качестве миноритариев,

и делать инвестиции до 10 млн долларов.

В год?

Нет, за сделку. Они должны приносить по 2-3 таких сделки в год. Понятно, что у нас есть ожидания по возврату этих инвестиций.

Если возвращаться к озвученным условным 6 направлениям бизнеса СКМ, какие из них группа считает для себя малоперспективными и намерена выйти из них?

Наша группа очень тщательно разбирается в потенциале. Если взять телекоммуникации, то там был когда-то потенциал, он и сейчас есть, но устраивает ли этот потенциал наш аппетит, я не уверен. Поэтому, может быть, потенциально телекоммуникации будут первыми на выход. Но еще окончательного решения нет.

Недавно группа продала сеть заправок «Параллель» и таким образом вышла из одного из небольших для себя направлений – нефтепродуктового бизнеса. Прокомментируйте, пожалуйста, почему этот бизнес был продан и можете ли назвать его нового реального собственника.

Мы продали весь свой автозаправочный бизнес, потому что до войны под брендом «Параллель» работало 150 АЗС, а на момент продажи осталось 57 станций. Все остальное осталось на оккупированной территории. Мы смотрели на перспективы этого бизнеса, пытались с ним что-то сделать, поднять его маржу. Но она там небольшая - до 10%, и мы решили, что не будем оставлять этот бизнес в своем портфеле.

Новым собственником «Параллели» называет себя некий Александр Дубинин. Высказывались мнения, что это номинальный владелец. Можете ли вы назвать реального собственника или опровергнуть номинальную роль Дубинина?

Мы больше трёх лет вели переговоры о продаже группы «Параллель». Было много претендентов, шел нормальный рыночный процесс. К слову, рынок об этом знает очень хорошо. Так вот, в результате мы продали бизнес ребятам, которые до этого, если не ошибаюсь, занимались оптовой торговлей нефтепродуктами, то есть они трейдеры, и хотели купить заправки. Мы продали весь заправочный бизнес, вышли из него окончательно. По имени нового собственника, по нашей информации, бенефициар компании покупателя группы «Параллель» - Александр Дубинин (владелец компании Нафтаинвест 2000).

Отдельный вопрос по сети супермаркетов группы СКМ под названием «Брусничка». Ваша цитата за 2013-й год: «Согласитесь, люди всегда покупают продукты. И если ты выбрал правильный формат, обеспечиваешь хороший сервис и качество устраивает потребителя, то бизнес будет развиваться». Как воспринимать эту цитату в контексте того, что «Брусничка» фактически закончилась?

Я думаю, что на решение по закрытию «Бруснички» повлияло несколько факторов. Один из наибольших это то, что произошла война и много магазинов «Бруснички» осталось на той территории. Вторая причина нашего выхода из этого бизнеса – не идеальное исполнение из-за расфокусировки. Мы именно тогда решили сконцентрироваться на основных бизнесах, сфокусироваться.

То есть группа не нашла в себе сил начинать строить сеть супермаркетов с нуля?

Нет, скажу вам по-другому. За 20 лет, которые мы прошли, мы поняли одно: очень важно фокусироваться на главном. Диверсификация – это модное слово. И мы, я помню, совершили очень много покупок, боясь куда-то не успеть. На эти покупки мы потратили много денег, отвлекаясь от существующих активов. В этом была наша ошибка - в расфокусировке. И сейчас мы пришли к тому чтобы фокусироваться на развитии того что у нас есть и в чем мы реальные эксперты.

Несколько вопросов про отношения группы с властью Петра Порошенко. Когда он стал президентом, министром энергетики был назначен Владимир Демчишин, при котором к «ДТЭК» начались жесткие вопросы о себестоимости добычи угля, исходя из которой рассчитывается тариф на электроэнергию тепловой генерации. Была ли дискуссия о себестоимости угля элементом давления власти на группу?

На развивающихся рынках, особенно в постсоветских странах, власть относится с недоверием к бизнесу – будь он большой или маленький. Она априори этому бизнесу не доверяет. Есть огромный дефицит доверия. И в Украине тоже. И это недоверие стоит всем нам очень дорого. Будь то власть любого президента.

Новые команды приходят во власть и думают, что бизнес - это враг, который что-то скрывает, не