

## РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР

ТОП-МЕНЕДЖЕР

# Армен Гарслян: Наши акционеры смотрят на многое лет вперёд

Председатель совета директоров ОАО «Метафракс» рассказал, как предприятию удаётся решать почти невыполнимые задачи

ТАТЬЯНА ВЛАСЕНКО

— Армен Гайосович, подведены итоги работы ОАО «Метафракс» за 2013 год. Акционеры не разочарованы результатами?

— Несмотря на мистическую цифру 13 минувший год оказался для нас самым мощным по всем показателям. При этом мы сами закладывали в бюджет амбициозные показатели, которые в результате были перевыполнены.

По этому поводу можно сказать немало красивых слов, но всё просто: помог хороший рынок и отличная работа коллектива, всех его звеньев. Мы никогда за всю историю предприятия не отгружали такого количества продукции, хотя было множество факторов, которые мешали, «буксовала» железная дорога.

Символично, что выручка «Метафракса» по прошлому году впервые превысила 13 млрд руб. Мы целенаправленно шли к этой цифре. В 2007 году «Метафракс» ставил перед собой задачу получить 7 млрд руб., в 2008-м — 8 млрд руб., в 2009-м — 9 млрд руб. и т.д., но кризис нарушил наши планы. Однако уже в 2013 году мы наверстали упущенное и получили 13,2 млрд руб. С октября прошлого года на достижение этого показателя были мобилизованы все работники предприятия.

Чистая прибыль в 3,2 млрд руб. для нас ещё недавно была невыполнимой задачей, но и этот уровень был достигнут.

Мы отчитались перед собственниками. Как говорила в известном мультифильме пантера Багира, «к своим словам я добавлю только что добытого мною быка». Акционеры получили дивиденды за 2013 год дважды, из расчёта 3 руб. на одну обыкновенную акцию (предыдущие выплаты прошли по итогам девяти месяцев 2013 года в аналогичном размере).

Дивидендная политика компании имеет свою положительную историю: 10 лет мы выплачиваем дивиденды, которые постоянно растут.

— Если следовать вашей логике, то в 2014 году вы должны получить 14 млрд руб. выручки...

— В существующих условиях это непросто. Но надеемся, что в 2016 году эта планка будет достигнута, поскольку завод продолжает инвестировать в производство. От решения что-то построить до результата проходит как минимум 1,5–2 года (заказ оборудования делается за год, затем — стройка, пуск, выход на рынок).

Первый квартал 2014 года на самом деле оказался для нас очень успешным, результатом мы сами себя удивили. Товарной продукции произведено на 12% больше прошлогоднего показателя. Объём продаж увеличился на 10%. Впервые за последние восемь лет по рентабельности продаж экспорт «Метафракса» превысил показатели работы на внутренний рынок. Вся группа предприятий тоже пре-

высила плановое задание, все предприятия сработали «в плюс».

— Такая динамика на фоне нынешней экономической реальности и катастрофических прогнозов аналитиков выглядит, можно сказать, вызывающе. За счёт чего компании удалось выбраться из общего тренда?

— Совпало много факторов: на каких-то предприятиях-конкурентах случились ремонты, где-то нам удалось расширить рыночную нишу, найти более интересных покупателей за рубежом. Такие результаты — сочетание хорошей работы коллектива и успешных продаж. С нашими покупателями вести дела нелегко, но мы стараемся быть гибкими. Команда работает очень добросовестно, хотя мы и критикуем отдельных исполнителей внутри системы. Но это дополнительный элемент мобилизации.

«Метафракс» — небольшая компания, но очень «зубастая». Мы своё крепко держим. И всё время идём вперёд: сильным надо быть, а не казаться. Не помню, где я когда-то услышал эти слова, но они полностью соответствуют нашей стратегии.

— Нестабильность валютного курса, внешнеполитическая ситуация не сказываются на деятельности предприятия?

— Компания находится в том же самом круговороте, что и другие: мы живём в глобальном мире. Курс валют влияет, но экспортная составляющая у нас остаётся, как и стабильность в продажах.

Говорят: взаимоотношения в бизнесе никакой роли не играют, если есть чёткие правила игры. Ничего подобного! Всё строится на отношениях. У нас — десятилетний опыт работы в совместных предприятиях с иностранцами. В советах директоров — просто «калейдоскоп» наций: швед, финн, ирландец, русский, украинец, армянин, немец. И я могу точно сказать, что абсолютно всё в работе определяется личными отношениями.

Конечно, можно неплохо себя чувствовать, когда процесс идёт «по накатанной». Но настоящий успех строится именно на основе контактов между людьми. Надо много работать, ездить, встречаться, договариваться, слышать и понимать оппонента. Все должны поверить, что мы думаем не только о себе и о сегодняшнем дне, а в целом о развитии партнёрских отношений на годы вперёд.

— Рынок остаётся для вас благоприятным?

— Он очень сложный. Безусловно, стагнация чувствуется. У нас менее оптимистичные прогнозы на второе полугодие 2014 года. Когда бюджет принимали, именно такие прогнозы наших аналитиков и мировых экспертов закладывались в его основу.

Думаю, второе полугодие будет хуже по показателям в целом. Это не связа-

но с санкциями, под которые, конечно, потом можно будет пристроиться и на них сослаться. По большому счёту, санкции пока касаются госпредприятий определённых отраслей. И всё же они добавляют сложности однозначно. Приходится напоминать партнёрам об истории компании, имеющей репутацию добросовестной, и опять же переводить контакты на личные отношения.

— Насколько сегодня стабилен рынок органической химии, ваших основных продуктов? В частности, метанола.

— Метанол у нас самый крупнотоннажный продукт, но мы продаём за рубеж и уротропин, и пентаэритрит. Рынок метанола традиционно турбулентный, он никогда не был стабильным: идёт то круто вверх, то вниз с большим диапазоном. И больше всего пугают скачки вверх, потому что за ними, как правило, всё рушится. Мы бы предпочли более стабильную ситуацию.

В то же время у нас много контрактов и на внешнем, и на внутреннем рынке. Кстати, в России мы начали, как и за рубежом, активно применять формульное ценообразование. Есть понятные параметры, к которым мы «привязались» и объявили цену. Мы никогда не стремились загнать нашего потребителя в угол, поскольку такая политика действует в очень короткий период времени.

Если бы я приехал сюда работать года на два, чтобы потом уехать, то я бы поступил по-другому. Мне было бы всё равно, что будет через три года, дожал бы всех, пока не сорвало бы резьбу, получил бы нужные показатели, собрался и ушёл. Но у нас другой подход.

Было очень непросто, когда шёл процесс настраивания взаимоотношений. В какие-то моменты мы вынуждены были уступать. Нас спрашивали: как так, мы же столько проигрываем, зачем? Но наступил момент, когда наша стратегия сработала. Сегодня мы пожинаем плоды долговременных контрактов с партнёрами.

— Каковы прогнозы по итогам текущего года?

— Бюджетные показатели 2014 года компания выполнит: шесть месяцев уже просчитываются, все продажи понятны. Вторые полгода, на которые приходится менее благоприятный прогноз, в принципе, общую бюджетную картину не испортят. Дело за коллективом, которому есть за что бороться, и за акционерами, для которых политика компании абсолютно прозрачна.

Если проанализировать все наши отчёты за 10 лет, станет ясно, в каком направлении мы идём. У нас нет ни одного нереализованного проекта. Не было такого, чтобы слово было сказано и потом не было бы воплощено в жизнь.

Есть только один проект, который чуть задержался, — строительство мощнос-

тей карбамида. Это непростой проект, очень дорогой для компании. Стоимость его — 800 млн евро, да и рынок карбамида слишком нестабильный.

Мы постоянно ведём расчёты, у нас нет права на ошибку, которая может быть очень дорогой. Срок окупаемости в 10 лет нас не пугает, хотя это нынче и немодно. Но мы привязаны к земле и говорим откровенно: у нас горизонт длины.

Мы сделали предварительное технико-экономическое обоснование проекта, проработали поставщиков. Есть понимание, куда идти дальше. Но мы отложили окончательное решение до конца года, когда будут ясны прогнозы аналитиков и проект снова будет оцифрован.

— ООО «Метадинеа» готовится к большой стройке. Какие проекты планируется реализовать в ближайшее время?

— «Метадинеа» — лидер российского рынка смол. Предприятию в этом году исполнилось 10 лет. Когда оно начинало работу, в России производства такого класса смол не было вообще. Отечественные смолы производились «демидовским» способом, большим количеством людей. На «Метафраксе» тоже был цех смол, где работала масса людей.

Сегодня можно сказать, что мы в то время приняли абсолютно правильное решение, очень точно выбрали партнёра — компанию Dynea Chemicals, лидера мирового рынка в производстве смол. Мы начали расти, хотя в отдельные периоды были пробуксовки.

Сейчас у нас очень мощная компания: 7 млрд руб. выручки на 250 работающих человек. Она имеет две площадки и несмотря на сложную рыночную ситуацию загружена на 100%.

Ввиду того что предприятию надо активно развиваться, а сырья не хватает, принято решение о строительстве установки формальдегида в Губахе. Думаем также о строительстве (или реконструкции) установки формальдегида в Орехове-Зуеве с целью увеличения объёма производства сырья. Мы даже ушли с рынка продаж формалина, что нельзя было делать в принципе. Думаю, мы сделали ошибку: на этот проект нужно было выходить три года назад.

«Метадинеа» — амбициозная компания, выпускающая смолы европейского качества. Только благодаря её появлению на российском рынке в деревообработку, производство теплоизоляционных материалов различными компаниями инвестировано более 10 млрд евро.

«Метадинеа» выступила неким катализатором всего этого процесса, который продолжается и сегодня. В Краснокамске компания Krono купила землю под производство, там огромные для края инвестиции — более 500 млн евро на двух этапах. Под её потребности мы будем увеличивать производство смол.