

# «У МЕНЯ НЕТ НИКАКОГО БЕСПОКОЙСТВА ЗА СУДЬБУ „ЭТАЛОНА“»

ПРОДАЖА ОСНОВАТЕЛЕМ КОМПАНИИ «ЭТАЛОН» ВЯЧЕСЛАВОМ ЗАРЕНКОВЫМ ПАКЕТА АКЦИЙ В 25% СТРУКТУРАМ АФК «СИСТЕМА» СТАЛО ГРОМКИМ СОБЫТИЕМ И НА ПЕТЕРБУРГСКОМ, И НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ. В БЕСЕДЕ С КОРРЕСПОНДЕНТОМ GUIDE ОЛЕГОМ ПРИВАЛОВЫМ ГОСПОДИН ЗАРЕНКОВ РАССКАЗАЛ, ПОЧЕМУ РЕШИЛ ПРОДАТЬ СВОЮ ДОЛЮ В КОМПАНИИ.

**GUIDE:** Как долго готовилась эта сделка с АФК «Система»? Сколько было всего претендентов на покупку акций, помимо «Системы»?

**ВЯЧЕСЛАВ ЗАРЕНКОВ:** Претенденты, конечно же, были. Но для меня принципиальный вопрос состоял в том, чтобы после сделки компания не изменила свой бренд и не ухудшила стратегию развития. Так что все предложения по слиянию или присоединению к другим компаниям отсекались сразу же. Важно было также, чтобы компания перед моим уходом имела достаточно солидный портфель проектов. Поэтому я принял решение о покупке «Эталон» контрольного пакета акций «Лидер-Инвеста». Этим приобретением мы, по сути, закрыли вопрос дефицита участков в Москве как минимум на ближайшие пять лет. Сделка готовилась около трех месяцев, каких-либо обязательств мы заранее не подписывали.

**G:** Долгое время перед продажей на «Эталон» оказывалось давление: в телеграм-каналах и на прочих непонятных информресурсах появлялись негативные материалы о сложностях компании. Это было сделано, на ваш взгляд, для чего? Чтобы понизить стоимость компании и сделать вас более сговорчивым или были какие-то иные причины?

**В. 3.:** Да, с одной стороны, это, скорее всего, давление конкурентов АФК «Система», желающих приобрести «Эталон». С другой стороны, погоня журналистов за «жареными» новостями и публикация непроверенной информации.

**G:** Когда вы приняли принципиальное решение о продаже компании — год, два назад?

**В. 3.:** Речь ведь не о продаже, а о моем выходе из менеджмента и о продаже 25% акций. Я считаю, что нормальный возраст для активного управления таким сложным бизнесом, как девелопмент и строительство, заканчивается в 65 лет. Когда я перешагнул этот рубеж, сразу же начал думать о выходе из оперативного руководства компанией. Но по разным причинам этот процесс затянулся на три года.

**G:** Почему решили продать? Ведь такие сделки пока редкость на нашем рынке, большинство основателей бизнеса по-прежнему предпочитают сохранять контроль над компаниями.

**В. 3.:** Я считаю, что пассивное участие в управлении компанией (простое владение 25%) не на пользу активному развитию бизнеса. Каждая компания проходит несколько этапов, в «Эталоне» сейчас идет активный рост — и управлять должны более молодые амбициозные руководители.

**G:** Почему была использована такая схема: сначала «Эталон» купил «Лидер-Инвест», а потом структуры АФК купили «Эталон»?



**В. 3.:** Я уже говорил, что решил покинуть управление только после решения всех проблем в компании. На тот момент у «Эталона» была проблема в виде дефицита земельных участков в Московском регионе. Если бы мы решали эту проблему традиционным путем через покупку участков, нам бы потребовалось около трех лет и \$600–700 млн. Покупая «Лидер-Инвест», мы одновременно закрыли полностью дефицит по Москве, потратив на это в три раза меньше ресурсов.

**G:** Почему вы решили оставить у себя 5% акций, а не продать все целиком?

**В. 3.:** Я не понаслышке знаю ситуацию в компании, возможности и перспективы роста ее стоимости, суммы планируемых дивидендов в соответствии с принятой в «Эталоне» дивидендной политикой, поэтому считаю эти акции хорошей инвестицией.

**G:** Вы сейчас вообще не имеете отношения к управлению «Эталоном» или оказываете какие-то консультационные услуги?

**В. 3.:** Я не вмешиваюсь в управление компанией ни в каком статусе.

**G:** Часто, когда приходит новый владелец, особенно московский в петербургские компании, он начинает перестраивать структуру управления, нередко, как говорят местные, не учитывая петербургской специфики, отчего возникают конфликты. Не было ли у вас опасения за созданный годами коллектив?

**В. 3.:** АФК «Система» — не просто московская компания, они работают по всей России и правильно понимают принципы развития бизнеса. У меня нет никакого беспокойства за судьбу «Эталона».

**G:** И если уж мы заговорили о петербургской специфике — она вообще есть или

это миф и бизнес везде более или менее одинаков?

**В. 3.:** За последние десять лет я убедился, что бизнес в России везде одинаков, у него общие проблемы и пути их решения. Просто надо последовательно, на всех уровнях выстраивать рабочие отношения и профессионально решать возникающие вопросы.

**G:** Покупка «Системой» «Эталона» демонстрирует тенденцию последних лет — строительная отрасль движется к укрупнению рынка. На ваш взгляд, это хорошо для отрасли или плохо? Нужны ли в девелопменте средние компании?

**В. 3.:** Да, это так, все законодательные инициативы последних лет толкают строителей к консолидации и укрупнению. Малый и средний бизнес не в состоянии выдержать те нагрузки и те правила игры, которые вводятся в последнее время, они должны или присоединиться к крупным предприятиям или самоликвидироваться. С точки зрения государства нововведения позволяют более полно контролировать деятельность компаний, с точки зрения бизнеса, мне кажется, это не совсем правильно. Малый и средний бизнес имеет право на существование.

**G:** После продажи бизнеса чем вы занимаетесь? Есть ли у вас другие бизнесы? Нет ли планов по построению бизнеса за рубежом?

**В. 3.:** Я принял решение и ушел из бизнеса. Окончательно! Никакими другими бизнесами не планирую заниматься. У меня много творческих идей в рамках проекта «Созидающий мир», им я и посвящаю все свое время. Там грандиозные планы, о которых я готов вам рассказать в отдельном интервью.

**G:** Вы были одним из первых строителей, вышедших на IPO, сейчас вы считаете это правильным решением? Есть ли какие-то ошибки, которых бы вам хотелось избежать сейчас при подготовке компании к выходу на IPO

**В. 3.:** Я считаю, все, что делалось для развития компании, было правильно, никаких принципиальных ошибок мы не совершали. IPO — закономерный этап в эволюции бизнеса, благодаря которому в самые трудные для строителей времена мы сумели привлечь в компанию более \$500 млн. Эти инвестиции позволили «Эталону» выйти на московский рынок и дали толчок новому этапу развития.

**G:** Ну и о грядущих изменениях в отрасли. Сейчас многие говорят о том, что это убьет отрасль, полны мрачных прогнозов, но через аналогичную реформу несколько десятков лет назад прошли и многие западные страны, например Финляндия, — и отрасль выжила. Вы считаете эту реформу благом или все же она ухудшит ситуацию на рынке? Была ли она необходима?

**В. 3.:** Договоры долевого участия (ДДУ), по которым работали девелоперы и строители последние три десятилетия, внесли огромный вклад в развитие строительной отрасли России. Благодаря «долевке» мы сумели привлечь в строительство частный капитал. В результате за тридцать лет в России построено более 1,8 млрд кв. м жилой недвижимости при норме обеспечения на одного человека 20 кв. м. Это означает, что мы обеспечили жильем как минимум 90 млн человек — более половины населения России. Конечно же, по разным причинам, случались и так называемые обманутые дольщики. Анализируя ситуацию, можно с уверенностью сказать, что более 80% обманутых дольщиков появилось все же не по вине строителей, а из-за постоянного изменения правил игры на строительном рынке в процессе реализации проектов, а также из-за незаконных, непосильных, безответственных нагрузок на девелоперские компании со стороны местных и региональных администраций.

Нынешние изменения в законодательстве, я уверен, в долгосрочной перспективе (пять-семь лет) дадут позитивный результат. Но в ближайшее время, на коротком отрезке (один-три года), из-за неготовности банков и самих девелоперских компаний прогнозирую крайне отрицательные проявления: количество обманутых дольщиков вырастет, обанкротится множество малых и средних компаний, объем строительства сократится, цены на жилье вырастут. Прежде чем переходить на новую систему, необходимо было на законодательном уровне более тщательно подготовить этапы изменений, дать компаниям и банкам больший срок для перестройки и адаптации к новым условиям. ■