

A close-up portrait of a middle-aged man with short, graying hair and blue eyes, smiling slightly. He is wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. The background is dark blue.

библиотека **Коммерсантъ**

Владислав Дорощев  
Татьяна Костылева

# **ПРИНЦИП** **АБРАМОВИЧА**

**талант делать деньги**

Владислав Дорофеев

**Принцип Абрамовича.  
Талант делать деньги**

«Коммерсантъ»

2009

**Дорофеев В. Ю.**

Принцип Абрамовича. Талант делать деньги / В. Ю. Дорофеев — «Коммерсантъ», 2009

ISBN 978-5-699-34245-7

В книге «Принцип Абрамовича» рассказывается о жизненном пути одного из самых богатых людей планеты, нашего соотечественника Романа Аркадьевича Абрамовича. Всемирную славу ему принесли не его капиталы, а его поступки. За семь лет работы губернатором Чукотки он возродил умирающий регион. Российская сборная под руководством Гуса Хиддинка, приглашенного Абрамовичем, стала бронзовым призером Евро–2008. Используя таланты Абрамовича, государство смогло навести порядок в алюминиевой и автомобильной промышленности и получило под контроль более трети нефтяных запасов страны. Это то, что доподлинно известно. Но еще больше малоизвестных фактов, за которыми стоит Роман Аркадьевич. Что нужно сделать, как жить и работать, чтобы стать Абрамовичем? Каждый попробует ответить на этот вопрос сам, ознакомившись с его профессиональными и жизненными принципами, без следования которым невозможен такой впечатляющий результат: за десять лет бизнеса – \$18 млрд. Но каждому ли под силу цена такого успеха? Для широкого круга читателей.

ISBN 978-5-699-34245-7

© Дорофеев В. Ю., 2009  
© Коммерсантъ, 2009

# Содержание

Предисловие	5
Биография	7
ГЛАВА 1	10
ГЛАВА 2	14
«СИБНЕФТЬ»	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# **Владислав Дорофеев, Татьяна Костылева**

## **Принцип Абрамовича.**

### **Талант делать деньги**

#### **Предисловие**

Почему Абрамович и почему сейчас. Потому что Роман Аркадьевич Абрамович, один из самых богатых наших соотечественников, показывает редкий по силе пример выживания в любых политических и экономических обстоятельствах.

Начав с Ельцина, он вот уже с третьим президентом подряд поддерживает правильные отношения. Некоторые из его коллег по бизнесу сошли с дистанции, или вот сейчас во время кризиса уходят в небытие, а он продолжает удивлять новыми поступками и проектами. Владелец «Челси», губернатор, а теперь председатель Думы Чукотки, инициатор самой крупной в истории новой России сделки по продаже «Сибнефти» «Газпрому» за \$13 млрд, основатель галереи современного искусства «Гараж», которая претендует стать со временем крупнейшей частной коллекцией в мире. Но это только внешние поступки, результаты которых ощутимы и понятны любому человеку. А еще есть ежедневная бизнес-охота за новыми деньгами. Приобретения или продажи, направления и проекты, за которые берется его компания Millhouse Capital, это бесконечный источник идей для бизнеса.

В данной книге, особенно в условиях нестабильности, когда никто не может с уверенностью сказать, будет ли он завтра обеспечен работой и зарплатой, хочется показать пример человека, свернувшего на своем пути горы, и начавшего путь к обладанию крупнейшим состоянием в мире, именно в такие, кризисные времена 90-х годов. Восемь глав нашей книги рассказывают об основных направлениях жизни и деятельности этого человека – детство и школа, начало трудовой и творческой деятельности, знакомство с Березовским, создание «Сибнефти» и других крупнейших компаний, спасение Чукотки, покупка «Челси», взаимоотношения с властью и подчиненными, семья и дети. Названия глав говорят сами за себя.

Текст перемежается короткими выводами, собственно, принципами, опираясь на которые в описываемой ситуации можно было бы получить результат, которого добился наш герой. За десять лет бизнеса – \$18 млрд. Но каждому ли под силу цена такого успеха?

Честно отметим одно важное обстоятельство: авторы не знакомы с Романом Абрамовичем. Он не дает интервью в России – только за рубежом, да и там их количество можно пересчитать по пальцам одной руки. Личная беседа с ним практически невозможна. (Обидное, кстати, пренебрежение интересами отечественной журналистики.) Поэтому книга «Принцип Абрамовича» – результат прочтения и анализа нескольких тысяч статей и других материалов, опубликованных за последние десять лет в русскоязычной прессе и в Интернете, то есть на основе открытых источников. В связи с этим нельзя ручаться за абсолютную правдивость и полноту всех приведенных фактов и толкований. Например, осталась непроясненной история начала 1990-х годов с обвинением Абрамовича в хищении 55 цистерн дизельного топлива с Ухтинского НПЗ. По некоторым данным, после того как ущерб НПЗ был возмещен, дело было прекращено за отсутствием состава преступления. Или взять странную череду смертей во время приватизации «Сибнефти». Среди погибших – два высокопоставленных омских чиновника, имевших отношение к приватизации, директор Омского НПЗ, одного из главных будущих предприятий «Сибнефти», и даже его шофер, который был свидетелем смерти начальника.

Зато можно ручаться за абсолютную непредвзятость авторского подхода и оценки. Такая отстраненность способствует объективности: нет личных впечатлений и эмоций, которые мешают анализу. У авторов не было никакой специальной цели обелить или очернить героя. В этом смысле книга получилась сбалансированной. Мы надеемся на это.

Книга написана на стыке жанров: по форме – это публицистический рассказ о человеке, но в содержании есть отдельные кейсы, примеры из бизнеса, из которого, собственно, и состоит жизнь нашего героя. В этом смысле книжка получилась деловая, почти учебник: строй жизнь по Абрамовичу, изучай его принципы, реакции, решения в предполагаемых обстоятельствах, делай выводы, учись.

А что? Ведь и Роман Аркадьевич себя сделал сам. К тому же у вас уже есть небольшое преимущество – вот эта книга.

И еще. Эту книгу мы сделали не ради Роман Аркадьевича Абрамовича.

Эту книгу мы сделали для простых людей, к коим относим и себя. Потому что и у простых людей есть право знать.

И если наше повествование зацепит и зажжет желанием работать, творить, экспериментировать, думать, хоть одного человека, будем считать это своей победой. Ведь Абрамович на самом деле – неисчерпаемый источник бизнес-вдохновения и энергетики.

Таким образом: читаем, вспоминаем, берем самое лучшее, отсеиваем ненужное. И все вместе думаем, как жить дальше.

## Биография

Роман Аркадьевич Абрамович родился 24 октября 1966 года в Саратове. Отец, Аркадий Нахимович Абрамович, работал в Сыктывкаре снабженцем в одном из стройуправлений, мать, Ирина Васильевна, была дипломированным музыкантом. Осиротел в младенческом возрасте.

Сведения о гибели его родителей противоречивы: сам Абрамович рассказывал, что мать умерла от лейкоза, когда ему было около года, а отцу на стройке перебило ноги упавшей стрелой подъемного крана. После смерти родителей недолго жил с бабушкой, Татьяной Семеновной, в Сыктывкаре, а затем в том же 1969 году переехал в Ухту (Коми АССР) к брату отца, Лейбу Нахимовичу Абрамовичу, работавшему начальником управления рабочего снабжения лесозаготовительного предприятия «Печорлес». В 1973 году пошел в первый класс ухтинской школы № 2. В 1974 году переехал к своему второму дяде, Абраму Нахимовичу Абрамовичу, в Москву, где в 1983 году окончил школу № 232 с театральным уклоном. После школы пробовал поступить в один из московских вузов, но не прошел по конкурсу. Переехав к родственникам в Коми, поступил в Ухтинский индустриальный институт, который бросил после нескольких месяцев учебы. С 1984 года служил в автозвезде в артиллерийском полку в Киржаче Владимирской области. После армии с января 1987 года работал в строительно-монтажном управлении № 122 треста Мос-спецмонтаж начальником сварочного агрегата. Одновременно поступил на вечернее отделение Московского автодорожного института, где полгода учился по специальности «Автомобили. Автомобильное хозяйство».

В декабре 1987 года женился на Ольге Юрьевне Лысовой, у которой уже была дочь от первого брака. По данным СМИ, Роман Абрамович устроился на работу в кооператив «Уют», выпускавший детские игрушки, которые в скором времени наводнили страну.

В 1991 году женился на стюардессе Ирине Вячеславовне Маландиной. В этом браке у них родилось пятеро детей – Анна, Аркадий, Соня, Арина и Илья. В том же году стал директором московского малого предприятия «АВК», занимавшегося перепродажей нефтепродуктов.

19 июня 1992 года арестован (неподтвержденные данные) в Москве по обвинению в хищении 55 цистерн дизельного топлива с Ухтинского НПЗ на сумму 3,8 млн руб. 1 декабря 1992 года, после того как ущерб НПЗ был возмещен, дело прекращено за отсутствием состава преступления. В 1993 году занялся продажей нефти из города Ноябрьска. В том же году познакомился с Борисом Березовским на яхте Петра Авена, где они оказались по приглашению руководителей «Альфа-Банка». Вместе с Березовским создал офшорную фирму Runicom Ltd., зарегистрированную в Гибралтаре, и возглавил московский филиал швейцарской фирмы Runicom S.A.

С 1994 года был брокером на первой Российской товарно-сырьевой бирже и торговал нефтепродуктами.

В мае 1995 года Абрамович и Березовский создали ЗАО «П.К.-Траст», а Абрамович впоследствии учредил еще несколько фирм: ЗАО «Меконг», ЗАО «Центурион-М», ООО «Агроферт», ЗАО «Мультитранс», ЗАО «Ойлимпекс», ЗАО «Сибреал», ЗАО «Форнефть», ЗАО «Сервет», ЗАО «Бранко», ООО «Вектор-А». В течение следующих двух лет подконтрольные Абрамовичу фирмы ООО «Финансовая нефтяная компания», ЗАО «Рифайн ойл» и ЗАО «Фирма „Синкс“» оказывались победителями инвестиционных конкурсов по приватизации акций нефтяной компании «Сибнефть».

В июне 1996 года вошел в состав совета директоров основного добывающего подразделения «Сибнефти» АО «Ноябрьскнефтегаз» и возглавил московское представительство «Сибнефти».

С сентября 1996 года – член совета директоров «Сибнефти».

26 ноября 1998 года бывший руководитель Службы безопасности президента Александр Коржаков заявил на пресс-конференции, что Абрамович является казначеем ближайшего окружения президента Ельцина и, в частности, оплачивает счета дочери президента Ельцина Татьяны Дьяченко. 13 июля 1999 года рекламное агентство Умара Джабраилова АТОР разместило два рекламных щита в Москве на Кутузовском проспекте с фотографией Абрамовича и текстом «Рома думает о семье. Семья думает о Роме. Поздравляем! P.S. Рома выбрал классное место». Этот момент вполне можно считать началом публичной известности Романа Абрамовича. Плакаты были сняты по просьбе компании «Сибнефть».

В декабре 1999 года победил на выборах в Госдуму по Чукотскому одномандатному избирательному округу № 223, набрав 59,78% голосов (ближайший соперник Владимир Етылин набрал 20,01%). Входил в состав думского комитета по проблемам Севера и Дальнего Востока.

В 2000 году окончил Московскую государственную юридическую академию.

Весной того же года вместе с Олегом Дерипаской создал компанию «Русский алюминий», в которой бизнесмены объединили принадлежащие им алюминиевые активы.

24 декабря 2000 года победил на губернаторских выборах на Чукотке, набрав 90,61% голосов, в связи с чем в январе 2001 года сложил с себя депутатские полномочия. В том же месяце выступил посредником при продаже Борисом Березовским акций телеканала «ОРТ» государству. В марте 2001 года передал из собственных средств \$18 млн на улучшение условий жизни жителей Чукотки.

29 мая того же года вызван на допрос в Генпрокуратуру России в рамках следственных действий по уголовному делу против руководителей «Сибнефти». Дело было возбуждено по запросу депутатов Госдумы на основании акта Счетной палаты о приватизации «Сибнефти», в соответствии с которым компания была продана примерно в 25 раз ниже ее реальной стоимости. В августе дело было закрыто за отсутствием состава преступления.

В июне журнал *Forbes* впервые включил Абрамовича в список самых богатых людей планеты с состоянием в \$1,4 млрд. 24 октября стало официально известно о зарегистрированной в Лондоне инвестиционной компании Millhouse Capital, которая получила в управление все активы, принадлежавшие Абрамовичу.

1 июля 2003 года купил контрольный пакет находившегося на грани банкротства английского футбольного клуба «Челси» и обосновался в Великобритании, оставаясь при этом налогоплательщиком Чукотского автономного округа.

В 2003 году «Сибнефть» попыталась слиться с нефтяной компанией ЮКОС в единый холдинг ЮКСИ, однако сделка сорвалась после ареста Ходорковского и выдвижения налоговых претензий к ЮКОСу. В январе 2004 года Счетная палата начала проверку бюджета Чукотского АО и одновременно компании «Сибнефть» на предмет уплаты налогов. В марте Министерство по налогам и сборам России предъявило «Сибнефти» налоговые претензии за 2000–2001 годы в размере около \$1 млрд. В мае 2004 года Счетная палата объявила Чукотский АО банкротом.

В октябре Millhouse Capital продала последние акции «Русского алюминия» компании Олега Дерипаски «Базовый элемент».

В январе 2005 года Европейский банк реконструкции и развития обвинил Абрамовича в присвоении кредита на сумму \$17 млн. До суда дело так и не дошло.

В марте 2005 года *Forbes* назвал Абрамовича самым богатым человеком России, оценив его состояние в \$13,3 млрд.

В сентябре 2005 года Millhouse продала контрольный пакет «Сибнефти» «Газпрому» за \$13,1 млрд. В октябре 2005 года переизбран губернатором Чукотского АО.

20 января 2006 года награжден орденом Почета «за большой вклад в социально-экономическое развитие автономного округа».

В октябре 2006 года жена Абрамовича Ирина подала на развод. Причиной, по мнению СМИ, стали слишком близкие отношения ее мужа с Дарьей Жуковой, дочерью бизнесмена



Александра Жукова. 14 марта 2007 года стороны достигли соглашения о разделе имущества. Ирине, по разным данным, досталось от \$300 млн до значительно более крупных сумм.

20 декабря 2006 года впервые обратился к президенту, тогда Владимиру Путину, с просьбой о прекращении полномочий губернатора, но после личной встречи с ним передумал. 3 июля 2008 года новый президент России Дмитрий Медведев принял отставку Абрамовича с поста губернатора Чукотского автономного округа.

12 октября 2008 года избран депутатом на довыборах Чукотской окружной думы (набрал 96,99% голосов), а 22 октября утвержден председателем регионального парламента.

Эволюция состояния Абрамовича по рейтингу *Forbes*: 2001 год – \$1,4 млрд, 2005 год – \$13,3 млрд (первая строчка в российском списке *Forbes*, 2006 год – \$18,2 млрд (первая строчка), 2007 год – \$19,2 млрд, 2008 год – \$20,5 млрд (вторая строчка после Олега Дерипаски).

## ГЛАВА 1

### ЗОВ ДУШИ

«КОГДА–НИБУДЬ Я КУПЛЮ ВЕСЬ МИР», – ПРОИЗНЕС 22–ЛЕТНИЙ РОМАН АРКАДЬЕВИЧ АБРАМОВИЧ, СИДЯ В МАЛЕНЬКОЙ, СКРОМНО ОБСТАВЛЕННОЙ КУХНЕ СВОЕЙ ОДНОКОМНАТНОЙ КВАРТИРЫ НА ЦВЕТНОМ БУЛЬВАРЕ В МОСКВЕ. НИКТО ТОГДА НЕ ПОДОЗРЕВАЛ, ЧТО СЛОВА ЭТИ СТАНУТ ПОЧТИ ПРОРОЧЕСКИМИ. НА ТОТ МОМЕНТ ОНИ МОГЛИ ВЫЗВАТЬ ЛЕГКИЙ СМЕХ, НО НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО ВПОСЛЕДСТВИИ ПРИСУТСТВУЮЩИЕ НЕ РАЗ ВСПОМИНАЛИ ТУ ФРАЗУ И ЗАДАВАЛИСЬ РИТОРИЧЕСКИМ ВОПРОСОМ: «И ЧТО ЖЕ ЭТО ЗА ЧЕЛОВЕК ТАКОЙ?»

Вообще же в детстве Абрамович хлебнул сполна. Сначала, не дожив одного дня до первого дня рождения сына, умерла мать Романа, затем погиб и отец. Воспитывался мальчик сначала у дяди Лейба в Ухте, затем у дяди Абрама в Москве. В подобной ситуации немудрено, что Абрамович вырос закрытым человеком и с детства научился приспосабливаться к любым обстоятельствам и любому окружению, то есть мыслить непрямой линией. Нужно отметить, что в семьях, где он жил, Романа любили, но это были неродные семьи.

«Роман сильно переживал смерть родителей, – вспоминает Ольга Абрамович, первая жена нашего героя, – но крайне редко рассказывал о них. Сиротство заставило его рано повзрослеть и сделало таким, какой он есть. Судьба отняла у него родителей, и он хотел построить что–то такое, чего никто и никогда не сможет у него забрать». Окружающие Романа в то время вспоминают о нем как о человеке тихом и немногословном. Но, несмотря на внешнюю скромность, внутри у него кипели нешуточные страсти и амбиции, его натура стремилась на самый верх. Он часто повторял, что обязательно будет богатым, как бы давая себе установку.

Он всегда, каждую минуту мечтал о богатстве и был уверен, что добьется этого. А в те моменты, когда одноклассники начинали над ним подтрунивать, отвечал, что они еще услышат о Роме Абрамовиче, после чего всегда следовал взрыв хохота. Однажды, по рассказам одноклассников, они все вместе пошли в кино, где показывали какой–то фильм о богатых и их роскошной жизни. После сеанса Роман долго молчал, а потом произнес: «Вот так надо жить».

#### ЕСЛИ НЕТ МЕЧТЫ, ТО НЕЧЕМУ БУДЕТ И СБЫВАТЬСЯ.

В московской школе № 232, расположенной на Трубной улице, об Абрамовиче теперь говорят с большой теплотой. Еще бы, с подачи Романа Аркадьевича там появились новый спортзал, компьютерный класс и кухня, сделан хороший ремонт. Один только факт, что в этой школе учился Абрамович, как магнитом привлекает в школу потенциальных учеников, а точнее, их родителей, и с некоторых пор это учебное заведение получило неофициальный статус элитного. Ухтинская же школа, где Роман пусть и непродолжительное время, но все же учился, не получила от него ни копейки, хотя сотрудники и обращались к нему за помощью. Однако благотворительность его никогда не была случайной, немотивированной и всегда несла в себе какой–то посыл. Видимо, в отношении ухтинской школы ему нечего было вспомнить.

В школе, по воспоминаниям очевидцев, Роман не проявлял недюжинных способностей к наукам, как лидер не проявлялся, а был тихим и скромным мальчиком с фирменной улыбочкой. Однако же и в обиду себя не давал: несмотря на то что приехал он в Москву из глухой провинции, а в той московской школе учились дети из хороших семей, Романа не обижали, а почти сразу приняли. Вскоре выявился и первый его талант – умение организовывать ответственные мероприятия. Если за дело брался Роман, явка была, как правило, стопроцентной, никто другой в классе на это способен не был.

Его бывшая одноклассница Наталья Штурм вспоминает пример нетривиальной сообразительности Романа. Дело было в Подмоскovie, куда они всем классом во главе с классным руководителем отправились на экскурсию, и где во время поездки к ним привязалась деревенская шпана, требуя вывернуть карманы. Неожиданно Роман отвел хулиганов в сторону и что-то им сказал, после чего они разбежались. Все одноклассники, разумеется, кинулись к нему с расспросами, что же он им сказал, и Роман ответил, что, мол, предупредил их, что в классе учатся дети высокопоставленных работников юстиции. Фраза попала точно в цель.

Хотя семья дяди Абрама, в которой он воспитывался, была вполне обеспеченной, Роман не мог не поддаться зову души. Абрамович (как, впрочем, и многие другие будущие олигархи) подрабатывал фарцовщиком, за что можно было тогда получить пять лет в местах не столь отдаленных. Например, в старших классах он не брезговал покупать сигареты по одной цене и перепродавать их значительно дороже (также парфюм, шоколад, джинсы).

После школы Абрамович ушел в армию, где в то время царил страшная дедовщина. Однако Роман и тут сумел сделать невозможное: он установил хорошие отношения со всеми, и с «дедами», и с офицерами, после чего получил отличную должность – отмечать путевки на въезде и выезде машин. А еще, по рассказам некоторых сослуживцев, за те два года он успел организовать футбольную команду и клуб художественной самодеятельности. Демобилизовался Абрамович в самый пик перестройки. Какое-то время он продолжил фарцевать, что приносило небольшой доход, даже закупался товарами в Москве и летал продавать их в далекую Ухту, где жила первая семья, приютившая его после смерти родителей.

Почти сразу после армии Абрамович женился. Кстати, решительность Абрамовича проявлялась и в его взаимоотношениях с женщинами, будущими женами. Он сразу был уверен, что ему нужна именно эта женщина, и не колебался в своем выборе. С Ольгой они стали жить уже через неделю после знакомства. Со своей второй женой, стюардессой Ириной, они поженились через считанные месяцы после первой встречи.

### **НАДО НЕ ТОЛЬКО ЗНАТЬ, ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ, НО И ДОБИВАТЬСЯ СОВМЕЩЕНИЯ ЖЕЛАНИЙ И ЦЕЛЕЙ, А УЖ ЗАТЕМ НЕ КОЛЕБАТЬСЯ В РЕШЕНИЯХ И ДЕЙСТВИЯХ.**

Свидетелями упомянутой вначале сцены на кухне, когда 22-летний Роман Абрамович столь провидчески обозначил свою судьбу, были Владимир Тюрин и первая жена Абрамовича Ольга. Тюрин в то время был средней руки предпринимателем – владел в Кисловодске бизнесом по производству резиновых детских игрушек. С Романом его свел случай, и скромный молодой человек с горящим взглядом сразу его зацепил. Вскоре Абрамович уже работал на Тюрина, реализовывал в Москве товар, произведенный в Кисловодске, получая за это 20% от выручки. Роман свое дело знал: сначала игрушки появились на лотках в гостиницах, затем на станциях метро, потом в магазинах. Цех не успевал производить, даже склада не требовалось, вся продукция мгновенно реализовывалась.

В начале 1989 года Тюрин купил в Москве кооператив «Уют» и назначил Абрамовича его председателем. Роман вел себя как хозяин и, по совести, имел на это моральное право – в основном лишь его усилиями произведенными в «Уюте» товарами было завалено пол-России. Именно в тот период начал складываться костяк будущей команды Абрамовича, первые ее члены – Евгений Швидлер, Валерий Ойф, Андрей Блох.

Вот интересная подробность. Тюрин был человеком старой закалки и считал, что для карьеры обязательно нужно получить образование. Абрамович лишь отвечал, что ему этого не нужно, он и так видит все на десять лет вперед, а образование дает лишь специальность и больше ничего. Были у него и еще некоторые характерные особенности будущего олигарха. Например, многие отмечают, что Роман был очень обидчив, из-за обиды мог не разговаривать с человеком по несколько дней. Был чрезвычайно чистоплотен, любил ходить с небольшой

бородкой, считая, что без бороды выглядит несолидно, и его не воспринимают всерьез. Когда появились деньги, Роман всегда покупал дорогой парфюм. Часть своей зарплаты он регулярно относил в синагогу.

Уже тогда Абрамович продемонстрировал железную хватку, готов был работать от рассвета до заката, лишь бы найти новое место реализации товара, даже если для этого надо было проехать сотни километров в день. Придя домой за полночь, на следующее утро Роман вставал спозаранку и отправлялся работать. Это крайне раздражало его жену Ольгу, которая хотела видеть мужа дома.

Страна тогда находилась в состоянии дикого капитализма, когда все торговали всем чем могли, никаких налогов, неразбериха с таможенными пошлинами, одним словом, полная чехарда и хаос – рай для таких людей, как Абрамович. И он, как мы увидим дальше, своего шанса не упустил. За несколько «игрушечных» и «кооперативных» лет Абрамовичу удалось сколотить некоторый капитал. Действительно, когда вся страна получала 100–200 рублей в месяц, доход Абрамовича составлял 3000–4000 рублей. Он прилежно копил деньги, чтобы дальше пустить их в оборот, на дальнейшее развитие.

По словам бывшего работодателя Тюрина, он видел, что Роману становилось тесно в том бизнесе. Вскоре игрушки были забыты ради более выгодного дела – перепродажи нефтепродуктов. Не исключено, что отрасль была выбрана по совету товарищей, ведь Швидлер, Блох и Ойф были выпускниками Института нефти и газа. «Игрушки никогда не были целью. Это было одно из доступных средств выйти к цели. А цель была – создать бизнес, который сможет развиваться», – рассказывал Абрамович годы спустя.

#### ОТКЛАДЫВАЙТЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ.

В начале 90-х годов Роман Аркадьевич уже был учредителем и соучредителем ряда фирм, по уставу занимающихся «производством товаров народного потребления и посреднической деятельностью». Вот лишь некоторые из них: Runicom Ltd., ЗАО «П.К.-Траст», ЗАО «Меконг», ЗАО «Центурион-М», ООО «Агроферт», ЗАО «Мультитранс», ЗАО «Ойлимпекс», ЗАО «Сибреал», ЗАО «Форнефть», ЗАО «Сервет», ЗАО «Бранко», ООО «Вектор-А», ООО «Финансовая нефтяная компания», ЗАО «Рифайн ойл» и ЗАО «Фирма „Синкс“» – и это лишь неполный список фирм, созданных Абрамовичем для его бизнес-схем. Основной схемой получения прибыли для Романа уже тогда была покупка нефти у российских производителей по местным ценам, ее переработка и продажа за границу по ценам гораздо более высоким. При этом самым главным было получить экспортную лицензию. Экспортировалась как чистая нефть, так и нефтепродукты, доходность составляла не менее 100%.

Начал он с Ухтинского нефтеперерабатывающего завода, где у его дяди Лейба были некоторые связи, затем постепенно новые нужные знакомства появились и у Романа. Покупал на НПЗ нефтепродукты по одной цене, перепродавал за границу дороже, благо первоначальный капитал уже имелся. В серьезные нефтяные круги Абрамовичу помог проникнуть его приятель Андрей Городилов, отец которого, Виктор Городилов, был руководителем «Ноябрьскнефтегаза», в то время одного из крупнейших нефтегазодобывающих предприятий страны. (Кстати, Андрей Городилов потом органично впишется в «команду Абрамовича», и впоследствии главной его задачей станет благородная миссия по возрождению Чукотки.)

Может быть, поначалу Абрамович довольствовался перепродажей нефтепродуктов с Омского НПЗ, где перерабатывалась нефть «Ноябрьскнефтегаза». Напомним, что и «Ноябрьскнефтегаз», и Омский НПЗ – второй на тот момент по мощности в мире! – были тогда частью государственной «Роснефти».

Вполне возможно, что уже тогда, при виде всего этого великолепия, в голове Романа начинал зарождаться некоторый план. Действительно, столь амбициозному человеку трудно

было свыкнуться с тем, что большая часть нефти с «Ноябрьскнефтегаза» (три четверти) отдавалась на экспорт не ему, а некой фирме «Балкар–Трейдинг», корни которой уходили в Кремль.

Да, Абрамович был в то время уже успешным предпринимателем, но все же одним из многих, кто занимался подобной деятельностью. А он хотел большего. Неизбежно пришло понимание того, что для серьезного успеха нужен некий серьезный прорыв, а он вряд ли случится без влиятельной поддержки, или, как принято говорить, без «крыши», желательно со связями на самых высоких уровнях.

Мало того, с решительными действиями надо было поторопиться, так как в стране назревали реформы нефтяной отрасли, и планировалось наделить нефтяные предприятия правом самим продавать нефть за рубеж. До этого такое право имели лишь спецэкспортеры с лицензией, вроде контор Абрамовича. Роман Аркадьевич мог остаться не у дел. Более того, согласно инсайдерской информации, которую открыл Абрамовичу Андрей Городилов, «Ноябрьскнефтегаз» и Омский НПЗ планировалось вывести из состава «Роснефти» для передачи по символической цене той же «Балкар–Трейдинг». Созрел план, согласно которому Абрамовичу предстояло завербовать начальство вышеупомянутых нефтяных предприятий и заручиться поддержкой Кремля.

ПОПРОБУЙТЕ ВЫСТРОИТЬ ЦЕПОЧКИ: КАК, ГДЕ И ЧЕРЕЗ  
КОГО ВЫ МОЖЕТЕ ПОЗНАКОМИТЬСЯ С НУЖНЫМИ ЛЮДЬМИ.  
И ТЕРПЕЛИВО ДОБИВАЙТЕСЬ СВОЕГО, НЕ РАССЧИТЫВАЯ НА  
БЫСТРЫЙ РЕЗУЛЬТАТ.

## **ГЛАВА 2**

### **ТРУДОВЫЕ БУДНИ**

ПЕРВЫЕ СЕРЬЕЗНЫЕ УСПЕХИ АБРАМОВИЧА В БОЛЬШОМ БИЗНЕСЕ СВЯЗАНЫ С НЕФТЯНОЙ КОМПАНИЕЙ «СИБНЕФТЬ». НА ОСНОВЕ ИСТОРИИ ПРИОБРЕТЕНИЯ, ВЛАДЕНИЯ И ПОСЛЕДУЮЩЕЙ ПРОДАЖИ ЭТОЙ КОМПАНИИ ВПОРУ ИЗУЧАТЬ ИСТОРИЮ РОССИИ С 1995 ПО 2005 ГОД. ПРИВАТИЗАЦИЯ 90–Х ГОДОВ, ПРЕЗИДЕНТСТВО РЕФОРМАТОРА ЕЛЬЦИНА, НАДУВАЮЩИЙСЯ МИРОВОЙ НЕФТЯНОЙ «ПУЗЫРЬ», НЕПРЕКРАЩАЮЩИЕСЯ ПРОВЕРКИ КОМПАНИЙ СО СТОРОНЫ КОНТРОЛИРУЮЩИХ ОРГАНОВ, ОБРАЗЦОВО–ПОКАЗАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС НАД ЮКОСОМ И, НАКОНЕЦ, УМОПОМРАЧИТЕЛЬНАЯ ПО ТЕМ ВРЕМЕНАМ СДЕЛКА В \$13 МЛРД, КОТОРЫЕ ОТДАЛ «ГАЗПРОМ» ЗА «СИБНЕФТЬ», А ТАКЖЕ МНОГИЕ ДРУГИЕ МЕНЕЕ ЯВНЫЕ СОБЫТИЯ, УДИВИТЕЛЬНЫМ ОБРАЗОМ СВЯЗАНЫ С РОМАНОМ АБРАМОВИЧЕМ.

## «СИБНЕФТЬ»

В 1995 году произошло своего рода историческое знакомство Абрамовича и Березовского. Молодой Роман Аркадьевич буквально зацепил уже выдавшего виды и влиятельного в то время Бориса Абрамовича и впоследствии посвятил старшего товарища в планы, которые строил в отношении создания крупной нефтяной компании с предполагаемым названием «Сибнефть».

Дело в том, что специальная правительственная комиссия признала нецелесообразным создавать «Сибнефть», однако Березовский в то время имел немалое политическое влияние и пообещал Абрамовичу в обмен на средства помочь в принятии необходимых законодательных мер.

Березовский получил средства, которые тогда были ему нужны для финансирования ОРТ (ныне – «Первый канал»), и «Сибнефть», единственная, была учреждена в обход правительственной комиссии, указом президента.

Вот как об этом вспоминал Березовский: «К тому времени я искал источники финансирования ОРТ. Мы получили ОРТ на условии, что государство перестает платить деньги. И государство свое обещание выполнило... А канал работал на тот момент в убыток на 220 миллионов долларов в год и даже больше.

В общем, я пришел к премьеру Виктору Степановичу Черномырдину и рассказал ему эту идею (создания «Сибнефти». – *Прим. авт.*). Виктор Степанович категорически выступил против, сказал, что я ничего не понимаю. Тогда я пошел к Коржакову (Александр Коржаков, начальник охраны президента Ельцина. – *Прим. авт.*) и объяснил ему, что ОРТ – это, конечно, хорошо, но только с деньгами–то... Мы же говорили, что будем искать источники финансирования, вот источник финансирования появится, если мы создадим такую компанию. Коржаков очень оперативно переговорил с Борисом Николаевичем. И буквально на следующий день после приказа Черномырдина о создании компании «Роснефть» вышел указ президента о создании компании «Сибнефть». На следующий день!»

Это произошло осенью 1995 года, на которую пришлось начало знаменитых залоговых аукционов, когда с целью пополнения государственной казны планировалось получить деньги, отдав для приватизации часть государственных предприятий. «Залоговыми» они были потому, что предполагалось, что государство по истечении определенного времени выкупит назад эти предприятия (залог). Но назад ничего выкуплено не было.

Итак, в октябре 1995 года государственные пакеты акций нефтедобывающего предприятия «Ноябрьскнефтегаз», Омского нефтеперерабатывающего завода, разведочного предприятия «Ноябрьск–нефтегазгеофизика» и сбытового предприятия «Омскнефтепродукт» было предписано передать только что созданной «Сибнефти». В структуре новой компании находились предприятия, охватывающие полный цикл нефтепроизводства, от геологоразведки и добычи до переработки и сбыта. Следует отметить, что добыча и НПЗ принадлежали до этого «Роснефти». Как мы видим, план структуры «Сибнефти», а также многие другие стратегические моменты этого проекта принадлежали Абрамовичу, который к тому времени уже был опытным нефтяником, знакомым с данным бизнесом. Однако в его распоряжении тогда не было еще административного ресурса, не было возможности проталкивать свои решения на уровне властей, и для этого ему требовался Березовский, который мог реализовать идею о «Сибнефти» и реализовал ее. В конце 1995 года первый пакет акций «Сибнефти» оказался на залоговом аукционе. К лету 1997 года Абрамович с Березовским, пройдя последовательно три инвестиционных конкурса, получили контроль над «Сибнефтью». Как вспоминает Березовский, каждый раз денег на приобретение едва хватало. Гарантом сделок выступал банк «СБС–

Агро», контролируемый Березовским, который лично участвовал в процедуре оформления заявки на право управления акциями.



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.