



# **Первые Лица**

«Коммерсантъ»

## Первые Лица / «Коммерсантъ»,

Эта книга представляет российскому читателю первых лиц отечественного бизнеса – владельцев или руководителей крупнейших предприятий самых разных отраслей. В беседах с журналистами ИД «Коммерсантъ» они рассказывают о своем бизнесе, планах развития своих компаний, излагают свои взгляды на состояние дел и перспективы отрасли в целом. Каждый рассказ сопровождается краткой информацией о руководителе и его компании, а также хроникой ее деловой активности.

## Содержание

НЕВЗИРАЯ НА ЛИЦА	5
1. Борис Абрамович: мы будем стоять 70–80 % «Аэрофлота»	6
ЛИЧНОЕ ДЕЛО	11
COMPANY PROFILE	12
ХРОНИКА	13
2. Александр Булыгин: энергетика нам нужна и как самостоятельный бизнес	14
ЛИЧНОЕ ДЕЛО	19
COMPANY PROFILE	20
ХРОНИКА	21
3. Семен Вайншток: от нас практически ничего не зависит	22
ЛИЧНОЕ ДЕЛО	28
COMPANY PROFILE	29
ХРОНИКА	30
4. Жан Пьер Вандромм: «Голден Телеком» тогда фактически выбросил деньги на ветер	31
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# Первые Лица

## НЕВЗИРАЯ НА ЛИЦА

Самым простым в издании этой книги было, собственно, издание этой книги. Просто все остальное у издателей имелось. Даже с перебором: из без малого 90 интервью, напечатанных в рубрике «Первые лица» газеты «Коммерсантъ» с начала этого проекта до сдачи книги в типографию, в книгу вошла всего 31 штука. О критериях отбора я скажу ниже, а пока – о том, какой ценой даются журналистам эти «Первые лица».

Больше всего созданию этих журналистских произведений мешает главный редактор. Он, например, хочет, чтобы интервью появилось не тогда, когда в этом заинтересовано то или иное Первое Лицо, а когда оно актуально. А что значит «актуально»? Значит, что вокруг возглавляемой Первым Лицом компании (или внутри нее) разворачиваются интересные компетентной публике процессы. Но именно в таких случаях Первые Лица компаний – а также вторые и тем более третьи – предпочитают помалкивать. Не желает этого знать только главный редактор.

Не желает он также знать, что очень многие вопросы Первым Лицам кажутся «неудобными». Он говорит, что не бывает «удобных» вопросов, а бывают только неинтересные. А что такое «интересные», главный редактор тоже не очень хорошо себе представляет, поскольку в отраслевых темах разбирается гораздо хуже отраслевых журналистов. Зато главный редактор требует, чтобы обо всех вышедших интервью компетентная публика помнила «хотя бы год» (как будто не знает, что газета живет один день): по ним, дескать, можно будет восстановить «вехи делового года». И вот на все это надо уговорить Первое Лицо, потом еще его поймать в кабинете (самолете, поезде, гостинице и т. д.), разговорить, потом за ночь расшифровать интервью, отредактировать... ну и, наконец, согласовать. То есть убедить, что Первое Лицо все это действительно сказало под диктофон, и ничего страшного в этом – честное слово – нет. И тогда – срочно в номер. Казалось бы... На самом деле, не тут-то было. Потому что есть еще «триптих» – так в редакции называют набор из трех фотографий, «украшающих» каждое интервью. Кавычки тут считайте приветом от пресс-служб, которые совершенно обоснованно считают, что фотогеничнее всего их Первое Лицо получается в их же собственном исполнении. А главный редактор считает, что в «триптихе» должны быть переданы три абсолютно разных состояния героя интервью, что это, дескать, интересно его партнерам, подчиненным, конкурентам и просто компетентным лицам. И хорошо, если после таких пожеланий пресс-служба подпустит фотокара «к телу» хотя бы на полчаса.

Вот так, невзирая на лица, и готовится эта рубрика. Но в результате, как ни парадоксально, даже главному редактору показалось, что «вех делового года» набралось аж 31 штука. Вот, собственно, и обещанные критерии отбора. Остальные интервью, опять же невзирая на лица, просто не прошли проверку временем. Газета действительно, за редким исключением, живет один день. Поэтому всем Первым Лицам рубрики, которых мы по-честному считаем ее соавторами, – всем спасибо!

Но никто не свободен. Потому что книгу эту Издательский Дом «Коммерсантъ» намерен выпускать ежегодно.

*Андрей Васильев,  
главный редактор газеты «Коммерсантъ»*

## 1. Борис Абрамович: мы будем стоять 70–80 % «Аэрофлота»

В начале мая 2007 года был опубликован указ Президента о создании ОАО «ЭйрЮнион» на базе «Красноярских авиалиний» («Красэйра»), «Домодедовских авиалиний», «Самары», «Омскавиа» и «Сибавиатранса». Новая авиакомпания займет третье место в России после «Аэрофлота» и «Сибири». Контрольную долю в «ЭйрЮнионе» получают частные акционеры объединяемых компаний. Их интересы в авиаальянсе представляет гендиректор «Красэйра» и идеолог создания «ЭйрЮнион» Борис Абрамович.



– 2 мая опубликован указ президента Владимира Путина о создании ОАО «ЭйрЮнион». Что дальше? Как и в какие сроки будет создаваться компания?

– В указе и проекте постановления правительства, которое за ним последует, зафиксированы необходимые мероприятия. Не в порядке очередности, это выделение из «Красэйра» красноярского аэропорта Емельяново, актуализация оценки компаний, акции которых будут внесены в «ЭйрЮнион». Нужно будет сделать так называемую индустриальную часть – это должно быть не просто вновь созданное юридическое лицо, а авиакомпания с собственным свидетельством эксплуатанта, нужно будет перевести туда лицензии и парк.

– В какие сроки вы планируете это сделать?

– Указ президента отводит нам на это шесть месяцев. Что касается нас, менеджмента альянса «ЭйрЮнион» и частных акционеров его членов, мы приложим все усилия, чтобы этот процесс завершить как можно быстрее. Надеюсь, что и наш партнер в этой части, государство в лице Росимущества, также заинтересовано завершить процесс в указанные сроки.

– Частные и госпакеты авиакомпаний альянса «Эйр Юнион» будут внесены в оплату уставного капитала ОАО «Эйр Юнион»?

– ОАО «ЭйрЮнион» – это, условно говоря, холдинговая компания, в которую государство внесет свои акции, а частные акционеры – свои. «ЭйрЮнион» станет в результате материнской компанией, а все существующие – «Красэйр», «Домодедовские авиалинии», «Самара», «Омскавиа», «Сибавиатранс», «Эйр Юнион Эр Эр Джи» – ее «дочками». Вторым этапом, наверное, будет логично перевести все активы компаний на единый баланс.

– Есть ли уже представление, каков будет размер уставного капитала новой компании?

– Я бы не стал сейчас об этом говорить, потому что, как уже сказал, для начала надо сделать актуализацию оценки компаний альянса «ЭйрЮнион».

– А размер прежней оценки можете назвать?

– Суммарная стоимость компаний, без учета аэропорта Красноярска и компании «ЭйрЮнион Эр Эр Джи» – 7,77 млрд руб.

– Какова, по вашим оценкам, в перспективе все-таки будет рыночная стоимость объединенного «ЭйрЮниона»?

– Публичных торгующихся авиакомпаний в России на самом деле две. Это «Аэрофлот» и «Ютэйр». Поэтому говорить о рыночной стоимости «ЭйрЮниона» сложно. Но с учетом синергии от объединения, которая заложена, прежде всего, в объединении маршрутных сетей и технологической интеграции с венгерской Malev, я думаю, мы будем стоить примерно 70–80 % от нынешней рыночной стоимости «Аэрофлота» (около \$3 млрд – Ъ).

– Тем же указом президента ОАО «ЭйрЮнион» включено в перечень стратегических предприятий. Это помеха для IPO или дальнейшей приватизации компании?

– Нет, на самом деле это выполнение закона. Просто такой способ приватизации (в результате создания «ЭйрЮниона» государство перестанет быть контрольным акционером в «Красэйре» и «Домодедовских авиалиниях» – Ъ) возможен только для компании, которая входит в чисто стратегических. Это не помешает в дальнейшем по согласованию со вторым акционером – государством – размещаться.

– А вообще IPO или полная приватизация «ЭйрЮниона» является вашей стратегической целью?

– Я бы разделил свой ответ на несколько частей. Во-первых, наша принципиальная позиция была и остается в том, чтобы создать частного оператора на рынке авиаперевозок России (у государства будет менее контрольного пакета в ОАО «ЭйрЮнион» – Ъ). Потому что если бы мы создали такого крупного игрока и опять с госконтролем, то это была бы псевдоконкуренция с тем же «Аэрофлотом», была бы конкуренция, извините, на уровне «у кого круче госпредставители в совете директоров». Второе – на самом деле не главное, чтобы лично у меня был контрольный пакет. Лишь бы этот пакет был у акционеров, которые представляют частный

сектор. И, в-третьих, это дело государства, что делать со своим пакетом в дальнейшем. Оно может через какое-то время посчитать, что размер его пакета достиг максимальной стоимости, и продать или разместить в ходе IPO. Может просто остаться в акционерах. Мы перед собой не ставим цели, чтобы с нами не было государства. Это на самом деле нормальный партнер.

– А IPO?

– История компании «ЭйрЮнион» начнется в течение полугода. Для IPO нам как минимум нужно получить двух-трехлетнюю международную финансовую отчетность. Мы, безусловно, ставим перед собой в перспективе задачу выйти на фондовый рынок. Но, я думаю, для «ЭйрЮнион» это произойдет не раньше, чем через три-четыре года.

– Против соотношения долей в ОАО «ЭйрЮнион» 55 на 45, которые зафиксированы в указе, выступало Рос имущество. Не ожидаете ли вы проблем из-за этого в дальнейшем?

– Я не хочу прогнозировать, но мне бы очень хотелось, чтобы с Росимуществом у нас было взаимопонимание. Президент принял решение. Мне кажется, сейчас было бы разумно уже отбросить все наши «за» и «против» и обоюдно двинуться по пути исполнения указа президента.

– Наряду с пакетами авиакомпаний в ОАО «ЭйрЮнион» будет вноситься ООО «ЭйрЮнион Эр Эр Джи», компания, созданная под покупку для пользующихся господдержкой региональных самолетов Sukhoi Superjet (прежнее название – RRJ). На рынке считают, что это своего рода «прогиб» частных акционеров перед государством.

– Ерунда это. Чтобы никто не подумал, что мы чего-то хотим бесплатно приватизировать, мы контрольный пакет покупаем. Это доплата за контроль. Если по результатам новой оценки активов окажется, что для получения нами 55 % акций нам нужно будет доплатить \$50 млн или \$100 млн, мы готовы это сделать. Значит, такой будет стоимость ООО «ЭйрЮнион Эр Эр Джи». Второй вопрос: чтобы никто не сказал – вот они эти деньги завели, а потом выведут, «ЭйрЮнион Эр Эр Джи» заключила с «Сухим» контракт на поставку самолетов Sukhoi SuperJet. Что касается выбора самолета. Если бы его никто не брал, можно было бы сказать, что вот «ЭйрЮнион» прогнулся. Но этот самолет берет в эксплуатацию «Аэрофлот». Есть реальный спрос на него. Это самолет, который по техническим параметрам нам подходит, мы его реально примерили к своей маршрутной сети и сети венгерской Malev.

– Структура собственности частных акционеров авиакомпаний «ЭйрЮниона» непрозрачна. Мы видим там иностранные офшоры либо некие ООО. Кто все-таки является конечным бенефициаром этих компаний?

– Мы обязательно раскроем эту информацию в ходе подготовки к публичным размещениям или, если это потребуется, в ходе создания ОАО «ЭйрЮнион».

– Что даст создание объединенной авиакомпании «Эйр Юнион» в финансовом и производственном плане?

– Сегодня мы имеем пять юридических лиц, несем от этого большие административные издержки. Самое главное, не можем сделать эффективную маршрутную сеть. Не можем использовать единый парк по всей маршрутной сети, потому что нормативная база не позволяет. С объединением появляется возможность сделать эффективную маршрутную сеть, убрать технологические издержки. До сих пор не было понятно, как работать с венгерской Malev. Наша бизнес-идея строилась на интеграции маршрутных сетей объединенного ОАО «ЭйрЮнион» и Malev. Если бы осталось пять отдельных компаний, то у нас просто не было бы этого инструмента.

– В последние несколько лет прирост объема перевозок альянса «ЭйрЮнион» и его участников был ниже отраслевых и существенно ниже, чем у основных конкурентов. Почему?

– Когда мы приобрели пакеты в «Домодедовских авиалиниях», «Самаре» и «Омскавиа», посмотрели на эффективность их маршрутных сетей, оказалось, что все они работали просто на объемы. Средняя загрузка рейсов по «Самаре» на отдельных линиях составляла всего

30 %. Было много направлений, на которых круглый год были одни убытки. В результате мы позакрывали те рейсы, которые не имели перспективы стать прибыльными, посмотрели, какие рейсы можно объединить. Нельзя сравнивать то, что было раньше, это просто был вал. Мы сделали стартовую площадку. И если с учетом этого сравнить то, что было два года назад и сейчас, то у нас рост объемов составляет примерно 34–38 %. Кроме того, у нас большая группа воздушных судов работает в Иране. Порядка 13–14 самолетов, которыми мы за 2006 год перевезли 1,5 млн пассажиров. Если сложить их и российский пассажиропоток, то получится, что мы занимаем второе место по объемам перевозок среди российских авиакомпаний.

– На рынке сложилось впечатление, что по сравнению с «Аэрофлотом» и «Сибирью» темпы обновления флота у «Эйр Юниона» гораздо ниже.

– Не могу с этим согласиться. У нас достаточно высокий темп. Мы самый крупный эксплуатант новой российской техники. Кроме нас никто в течение последних двух лет больше не купил российских самолетов Ту-204, Ту-214, Ил-96. У нас сегодня 16 иностранных самолетов, еще шесть законтрактовано и порядка десяти Boeing планируем получить в течение года. В абсолютном выражении это уровень «Сибири» по количеству иностранной техники. Мы соизмеряем планы по реновации флота с текущей финансовой нагрузкой, чтобы обязательства по лизинговым и операционным расходам были по силам.

– Планируются ли крупные кадровые изменения в топ-менеджменте «ЭйрЮниона»?

– Отдельные позиции, безусловно, будут усиливаться. Но пока это самые общие соображения.

– Имя вице-президента ООО «ЭйрЮнион» Юрия Чер чена, пришедшего к вам на работу в 2006 году, на рынке связывают с интересами «Альфа-групп» к «ЭйрЮниону». Это так?

– Это ерунда. Да, человек работал в Альфа-банке, теперь работает у нас на ключевой позиции, и говорят, что мы каким-то образом то ли пакет продали, то ли что-то еще. Других поводов для сплетен, что ли, нет?

– Дебютный выпуск облигаций «ЭйрЮниона» на рын ке считают не слишком удачным, сами бумаги плохими. По чему?

– Потому что если бы нам не «помогали», не создавали негативный фон с претензиями со стороны Росимущества и судами, то мы бы разместились как надо. С учетом выхода указа президента, уверен, следующее размещение будет лучше.

– Правда ли, что вам в привлечении следующих финансовых инструментов будет помогать Банк Москвы?

– Да. Мы бы хотели, чтобы он был одним из организаторов будущих размещений.

– В 2007 году связанная с вами венгерская Airbridge Rt завершила приобретение на тендере национального перевозчика Венгрии Malev. Как вы планируете выводить его из кризиса и развивать?

– Сейчас проводим полную и глубокую инспекцию компании. Компания живая, работает. Постараемся в течение двух лет вывести ее на безубыточную работу. Для этого все предпосылки есть. Сам по себе Malev эту задачу бы не решил. Ему нужен был партнер, который бы вывел его из тесной европей ской конкурентной среды в новую нишу. Таким партнером и будет ОАО «Эйр Юнион». Это улица с двусторонним движением. Через нас Malev сможет получить рынки России, Юго-Восточной Азии, а мы на его плечах сможем интегрироваться в европей скую и мировую маршрутную сеть. Тем более что недавно Malev вступил в мировой альянс OneWorld.

– Но воздушное сообщение между Россией и Европой регламентировано межправительственными соглашениями.

– Это нормально и не проблема, у нас есть возможно сти для маневра и использования транзитного потенциала Рос сии. 27 апреля мы с Malev открыли четыре частоты в неделю, а скоро перейдем на семь, из Будапешта в Екатеринбург. Потом, возможно, будут Самара и Крас-

ноярк. В соответствии с межправсоглашениями мы можем нарастить любые частоты между этими парами городов.

– Планируются ли новые покупки, поглощения, слияния?

– В ближайшее время – нет.

– После разделения «Красэйра» на авиакомпанию и аэропорт ваши структуры станут крупными совладельцами по следнего. Нет ли у вас намерений приобретать другие аэропорты России?

– Нет. Нельзя заниматься всем сразу. Если бизнесы близки и в идеологии этих бизнесов есть конфликт интересов, как это есть в аэропортовом и авиаперевозочном бизнесе, то это неприемлемо для их одновременного развития. Емельяново мы будем развивать, потому что это базовый аэропорт для нас.

– Есть у вас лично бизнесы, не связанные с авиацией?

– Нет. Всю свою сознательную жизнь в бизнесе я занимаюсь только авиацией. На другое нет ни времени, ни желания.

– Не планируете ли отходить от оперативного управления «ЭйрЮнионом»?

– Пока нет. Буду активно участвовать в операционном управлении, пока не пойму, что механизм отстроен и работает.

– Какова ваша главная цель как бизнесмена?

– Мне честолюбиво хочется сделать, чтобы проект «Эйр Юнион» состоялся, чтобы в России была создана крепкая эффективная авиакомпания, чтобы вместе с Malev она составила хороший альянс. Авиаактивы в России сейчас недооценены, но ситуация начала меняться. Для меня очень важно в итоге существенно повысить капитализацию и собственных активов, и компании «ЭйрЮнион» в целом.

## ЛИЧНОЕ ДЕЛО

### **Борис Михайлович Абрамович.**

Родился 29 января 1960 года в Красноярске в семье служащих. В 1983 году закончил Рижский институт гражданской авиации. Начиная карьеру сменным инженером красноярского аэропорта Северный, с 1988 по 1989 годы работал главным инженером авиазавода № 67 в Красноярске, потом начальником авиационно-технической базы аэропорта Черемшанка (Красноярск). В 1995 году вместе с братом Александром создал и возглавил региональную авиакомпанию «Сибавиатранс». В 1998 году был приглашен на должность гендиректора «Красноярских авиалиний», которую занимает до сих пор. Борис Абрамович – подполковник запаса ВВС России. Имеет звания почетного гражданина Красноярска, почетного работника транспорта России и отличника воздушного транспорта России. Входит в тройку самых профессиональных топ-менеджеров по версии Ассоциации менеджеров России в разделе транспорт. Женат, воспитывает дочь. Увлекается горными лыжами, хоккеем, мотоспортом и теннисом.

## COMPANY PROFILE

### **ООО «ЭйрЮнион».**

Образовано в сентябре 2004 года в качестве управляющей компании авиаальянса AiRUnion. В него вошли ОАО «Авиа компания „Красноярские авиалинии“» («Красэйр», Красноярский край, владелец 51 % долей ООО «ЭйрЮнион»), ОАО «Авиакомпания „Домодедовские авиалинии“» (ДАЛ, Москва, владелец 49 % долей ООО), ОАО «Авиакомпания „Самара“» (Самара), ОАО «Авиакомпания „Омскавиа“» (Омск) и ОАО «Сибирская авиатранспортная компания» («Сибавиатранс», Красноярский край). По данным Транспортной клиринговой палаты, «Красэйр» в 2006 году занял шестое место по объемам перевозок среди российских авиакомпаний – 1,85 млн пассажиров. Всего участники альянса перевезли более 3 млн пассажиров, а с учетом перевозок в Иране – 4,9 млн. Суммарная выручка компаний альянса в 2006 году – 24,3 млрд руб.; они оперируют примерно сотней самолетов. Согласно указу президента, в ОАО «Эйр Юнион» со стороны государства будут внесены 51 % акций «Красэйра», 50,04 % акций ДАЛ и 46,5 % акций «Самары». Остальные акции внесут частные акционеры, дружественные менеджменту «Красэйра», они же контролируют «Омскавиа» и «Сибавиа транс».

## ХРОНИКА

24 октября 2006 года альянс AiRUnion подписал соглашение с авиакомпанией Austrian airlines, предусматривающее совместные перевозки пассажиров по единым тарифам. 17 ноября Росимущество подало иск к «КрасЭйр», требуя вернуть в госсобственность недвижимое имущество красноярского аэропорта Емельяново и выплатить 34,5 млн руб. (позже – 55 млн руб.) за его использование без договора аренды.

9 декабря AirUnion подписал с ЗАО «Гражданские самолеты Сухого» договор на поставку 15 самолетов Sukhoi Superjet 100 и опцион еще на 15. Сумма сделки – около \$400 млн.

25 января 2007 года аффилированная с AirUnion компания Airbridge Zrt победила в тендере на покупку венгерской авиакомпании Malev за €160 млн.

14 марта гендиректор «КрасЭйр» Борис Абрамович вошел в совет директоров Malev.

6 апреля «КрасЭйр» получил грант в \$500 тыс. от Агентства по торговле и развитию США на развитие красноярского авиатранспортного узла.

2 мая 2007 года президент России подписал указ о создании на базе авиаальянса AiRUnion ОАО «ЭйрЮнион» с долей государства не менее 45 %.

5 мая «КрасЭйр» выдвинула против Росимущества встречный иск о понуждении к заключению договора аренды.

15 мая Росимущество, владеющее 51 % в ОАО «Красноярские авиалинии», заблокировало принятие собранием акционеров решения о реорганизации общества в форме выделения из него аэропорта Емельяново.

25 июня в отношении «КрасЭйр» и еще пяти авиакомпаний введены ограничения Ространснадзора и Росавиации на использование самолетного парка при полетах в ЕС. 11 июля AiRUnion подписал меморандум о стратегическом партнерстве с немецкой авиакомпанией Lufthansa.

25 июля правительство утвердило план мероприятий по созданию ОАО «ЭйрЮнион». 22 августа на авиасалоне МАКС AiRUnion заключил с венгерской компанией Aeroplex договор о техобслуживании принадлежащего альянсу авиапарка самолетов Boeing.

*Сергей Рыжкин.*

*Коммерсантъ № 80 (3656) от 14.05.2007*

## 2. Александр Булыгин: энергетика нам нужна и как самостоятельный бизнес

В конце марта 2007 года завершилась сделка, итогом которой стало создание крупнейшей в мире алюминиевой компании «Российский алюминий». Гендиректором компании назначен Александр Булыгин, а председателем совета директоров стал Виктор Вексельберг. В первом интервью в своем новом качестве господин Булыгин рассказал, что «Российский алюминий» собирается стать крупным частным инвестором в газовой и угольной энергетике, а Виктор Вексельберг перед IPO компании уступит свой пост независимому директору.



– Почему возникла проблема с назначением Брайана Гилбертсона (экс-президент «СУАЛ-Холдинга») на пост председателя совета директоров?

– Это вопрос к акционерам СУАЛа. Они, обладающие правом номинировать председателя совета директоров, на определенном этапе предложили Виктора Вексельберга.

– Виктор Вексельберг будет также курировать подготовку компании к IPO, как это планировалось в случае с господином Гилбертсоном?

– Он также возглавит комитет по подготовке к IPO при совете директоров. Артем Волынец (экс-топ-менеджер СУАЛа – Ъ), который назначен директором по стратегии, возглавит комитет по подготовке к IPO при правлении компании.

– Но Гилбертсон, как я понимаю, выполнял роль независимого директора, номинированного от СУАЛа?

– По соглашению с акционерами СУАЛа СУАЛ имеет право делегировать своего независимого директора в совет директоров. Он перед IPO и займет пост председателя совета директоров вместо Виктора Вексельберга. Этот человек должен быть номинирован СУАЛом до 1 июля. Впрочем, роль руководителя комитета по IPO не означает, что он общается с инвестбанками. Этим у нас занимается Олег Мухамедшин (заместитель гендиректора по рынку капитала – Ъ). Окончательное решение по параметрам размещения будет принимать совет директоров. Однако ни одного заседания еще не было.

– Разве председателя выбирает не совет директоров?

– В нашем случае было иначе. Правом номинировать председателя совета директоров обладали акционеры СУАЛа, Еп+ (компания Олега Дерипаски – Ъ) обладала правом вето. Но им не воспользовалась.

– Вы, помимо должности гендиректора компании, занимаете и другие административные посты?

– Да, я возглавил правление и возглавляю комитет по стратегии.

– В управленческой структуре что-то изменилось после завершения сделки?

– Фактически нет, она осталась той же, по которой работает сейчас «Русал». Объединенная компания построена по дивизионному принципу, всего шесть дивизионов. Оперативным управлением будет заниматься правление, в состав которого входит четырнадцать человек, в него вошли два менеджера СУАЛа – Владимир Кремер и Артем Волынец. Владимир Кремер возглавил достаточно новое для нас направление – продажу глинозема. Артем Волынец назначен директором по стратегии.

– А чем займется прежний директор по стратегии Павел Ульянов?

– Он стал директор по энергетике.

– Какой у вас регламент при принятии ключевых решений?

– Всего не могу раскрыть. К примеру, совет директоров должен единолично проголосовать за проведение допэмиссии.

– Есть решения, которые вы принимаете самостоятельно?

– Есть, к примеру, назначения в блоке оперативного управления, компенсации заместителям.

– От «Русала» сделкой по слиянию занимались вы. Как вас поощрили ваши акционеры? Получили ли вы долю в компании или опционы?

– Финансовая мотивация тоже имеет значение, но для меня это не главное. В моем случае она выстроена так, что при подобного рода сделках не требуется формирование особых условий. Вместе с ростом стоимости и прибыльности компании я получаю больше. Любой руководитель крупной компании должен мотивироваться на две вещи: доходность компании и рост ее стоимости. Для меня же куда более важным является возможность реализовывать сделки, подобные созданию крупнейшей в мире алюминиевой компании. Это – самая большая для меня мотивация.

– Но любой менеджер в определенный момент должен захотеть стать владельцем компании, разве нет? Вот пример господина Гилбертсона – он попрощался с СУАЛом и пошел покупать компанию в Австралии.

– Не обязательно. Все зависит от уровня душевного комфорта. Я с самого начала работаю у Олега Дерипаски в качестве менеджера, и мне комфортно с ним работать. Моя мотивация – уровень задач, которые я решаю, команда людей, с которыми я работаю, и множество других факторов обеспечивают мне степень свободы и ответственности.

– Как выглядит структура акционеров СУАЛа и «Руса ла»? Предварительно известно, что единоличным владельцем «Руса ла» является Олег Дерипаска, который получает 66 % в объединенной компании, 35 % СУАЛа принадлежит Виктору Вексель бергу, 30 % – Леонарду Блаватнику, по 10 % – у Евгения Ольховика и Владимира Кремера, 15 % – у Игоря Гринберга. А кто бенефициары Glencore?

– Мы знаем, что 22 % акций объединенной компании принадлежит акционерам СУАЛа, но о том, как эта доля распределяется между ними, мне неизвестно. Что касается Glencore, то, насколько мне известно, акциями имеет право владеть менеджер определенного уровня, который при этом работает в компании. Но в ней действуют ограничения, согласно которым один акционер не имеет права владеть более чем 10 %. То есть мажоритарного собственника там нет.

– Каков экономический эффект от слияния?

– Он не настолько важен и велик, как репутационная значимость и синергетический эффект. Мы создали компанию-лидера по объемам производства алюминия и глинозема. А что это с точки зрения инвестора? Это значит, что управляющий портфелем, к примеру, какого-нибудь пенсионного фонда, распределяя вложения по рынкам и отраслям, на бумаги лидера потратит больше, чем на остальные. Таким образом формируется премия, составляющая около 10 %.

– Alcoa, нынешний мировой отраслевой лидер, уже заявила, что «Российский алюминий» недолго будет чемпионом в отрасли, так как ее производственные планы по расширению производства смогут перекрыть разницу в те 200 тыс. тонн алюминия, которые есть сейчас. Получается, что это правило инвесторов перестанет работать в отношении компании через полгода-год?

– Чемпионы не бывают бывшими. Мы вошли в элиту мирового бизнеса, мы серьезно отличаемся от других российских компаний. Кроме того, у нас также есть планы по расширению компании, так что мы не собираемся сдавать позиции.

– Где и с кем вы ведете переговоры?

– В первую очередь речь идет о сырьевых ресурсах. Сейчас у нас российского сырья 35–40 % от того, что нам надо. А с учетом планов по запуску Богучанского и Хакасского заводов будет около 20 %. Мы владельцы одного из крупнейших в мире месторождений бокситов в Гвинее, с большим интересом смотрим месторождения в Индии (штат Орисса), Китае и Вьетнаме. Но пока нам нечего проанонсировать.

– А ваш проект в Венесуэле чем закончился?

– Пока ничем. Там возникли неожиданные сложности. В частности, государство настаивает на сохранении доли 51 % в проекте. Нам нужен как минимум паритет. Только при этих условиях мы готовы инвестировать в Венесуэлу и любую другую страну. Мы понимаем, что это не решение отдельных чиновников, а политика государства. Но будем пытаться найти решение.

– Какие у вас планы по строительству новых алюминиевых заводов?

– В наших планах строительство Тайшетского алюминиевого завода мощностью 750 тыс. тонн в Иркутской области, строительство Богучанского алюминиевого завода мощностью 600 тыс. тонн, выход на полную мощность Хакасского алюминиевого завода и запуск Alscopa (Нигерия) мощностью 150 тыс. тонн.

– СУАЛ собирался построить алюминиевый завод в Казахстане на условиях заключения фиксированных тарифов. Что будет с этими планами?

– Вопрос строительства завода напрямую связан с проблемой энергообеспечения. Нам интересен этот проект, если будет решен вопрос с энергоактивами в Казахстане.

– Почему акционер «Российского алюминия» En+ покупал и покупает металлургические заводы на Балканах независимо от компании?

– Потому что они нам не были интересны. У En+ – другой взгляд.

– В аукционе по продаже боснийской Aluminij Mostar собираются участвовать и En+, и Glencore. Получается, что акционеры «Российского алюминия» участвуют в не связанных с компанией проектах?

– У «Российского алюминия» есть право первой руки в проектах, связанных с производством алюминия, глинозема и электроэнергии. Это значит, что если нам покажется интересным актив, к которому присмотрелся один из наших акционеров, то мы обладаем преимущественным правом его покупки. Если мы не заинтересованы, то Glencore и En+ договариваются между собой о дальнейшей стратегии – они могут купить его совместно или конкурировать друг с другом.

– «Российский алюминий» будет инвестором в энергетике только с точки зрения собственного обеспечения или нет?

– Энергетика – очень модная тема. У нас в ней реальная потребность. Только на 65 % мы закрываем собственные потребности в электроэнергии с учетом производства компаний, аффилированных с нашими акционерами. Так, тепловую генерацию для Новокузнецкого алюминиевого завода (НКАЗ) мы покупаем на ФОРЭМ, электроэнергию для Саянского и Хакасского заводов у ГидроОГК. Мы планируем для обеспечения НКАЗа построить ТЭЦ или ГРЭС мощностью 1200 МВт. Поэтому электроэнергия нужна нам, во-первых, для собственного обеспечения. Мы смотрим энергоактивы в Австралии, Гайане, ОАЭ. Во-вторых, нам нужна электроэнергия для будущих проектов. В-третьих, энергетика для нас нужна и как самостоятельный бизнес.

– А в какую энергетику вы готовы вкладывать деньги и сколько?

– У нас есть активы на \$15 млрд, и столько же мы можем вложить в течение 15 лет. Наши приоритеты в энергетике таковы. Номер один по срокам строительства и экономической эффективности – газовая, на втором месте – угольная, номер три делят атомная и гидроэнергетика.

– То есть вы будете покупать газовую и угольную генерации, доли в ТГК и ОГК?

– Нас не интересует войти в ТГК или ОГК, чтобы просто продавать электроэнергию и зарабатывать деньги. Но ТГК и ОГК могут быть интересны как площадки для расширения производства.

То есть мы можем там строить новые блоки. И часть нашей энергостратегии – выбрать наиболее эффективные объекты ТГК и ОГК.

– Вы их уже выбрали?

– Нас интересует то, что расположены вблизи развитой инфраструктуры и портов либо рядом с нашими заводами. Таких мест много на Дальнем Востоке. Есть активы и за пределами России – в ОАЭ и Новой Гвинее.

– Вы собираетесь покупать долю «Комплексных энергетических систем» Виктора Вексельберга в ТГК-9?

– Да, это в перспективе может быть консолидировано на балансе «Русала».

– А активы в угольной и газовой отрасли будете покупать?

– Мы изучаем возможные варианты.

– Большие и неподтвержденные запасы газа находятся в районе Ковыкты. Вы там собираетесь покупать их?

- Да, Восточная Сибирь – самая богатая из недоразведанных регионов.
- Уже присмотрели?
- Смотрим.
- А как решен вопрос с покупкой угольных активов Леонарда Блаватника в Казахстане?
- Мы продолжаем переговоры о включении активов в объединенную компанию, но на сегодня этот процесс не завершен.
- Появились ли активы в медной, цинковой отрасли и драгметаллах, в России, СНГ, других странах, которые интересуют?
- На сегодняшнем этапе нам важно завершить интеграцию активов и реализовать ранее намеченные проекты. Параллельно мы разрабатываем стратегию, связанную с дальнейшим развитием и диверсификацией бизнеса объединенной компании, которая должна быть утверждена советом директоров. Думаю, что на данном этапе ее обсуждение будет преждевременным.

## ЛИЧНОЕ ДЕЛО

### **Александр Станиславович Булыгин.**

Родился 7 мая 1968 года в Калининграде. В 1993 году с отличием окончил Московский государственный технический университет имени Баумана. С 1993 года работал в отделе маркетинга, затем возглавлял департамент внешних связей компании «Алюминпродукт» (один из акционеров Саянского алюминиевого завода, СаАЗ). Трудился в московском представительстве СаАЗа. С 1997 года – заместитель гендиректора, затем первый вице-президент группы «Сибирский алюминий». В 1998 году стал генеральным директором входящего в группу Самарского металлургического завода. В августе 1999 года назначен гендиректором Объединенной компании «Сибирский алюминий». В мае 2000 года назначен первым заместителем гендиректора, в ноябре 2003 года – гендиректором «Русского алюминия», сменив на этой должности Олега Дерипаску.

## COMPANY PROFILE

### **Как создавался «Российский алюминий».**

15 февраля 2006 года основным совладельцем СУАЛа Виктор Вексельберг объявил, что к лету компания закончит поиск стратегического инвестора и, «если это будет выгодно с точки зрения бизнеса», то им может оказаться «Русал». 1 марта 2006 года директор по международным и специальным проектам «Русала» Александр Лившиц заявил, что вероятность сделки по слиянию с СУАЛом существует, но решение пока не принято. 20 августа первым из мировых СМИ сообщил о достигнутой договоренности об объединении компаний. По ней 75 % в объединенной компании должен был получить собственник «Русала» Олег Дерипаска, 25 % – господин Вексельберг. 30 августа газета The Financial Times сообщила, что третьим участником сделки станет швейцарский трейдер Glencore International AG.

13 сентября Виктор Вексельберг на встрече с президентом России Владимиром Путиным впервые официально подтвердил слияние трех компаний. 9 октября 2006 года господина Дерипаска, Вексельберг и глава Glencore Айван Глайзенберг подписали соглашение об объединении активов и создании к 1 апреля 2007 года компании «Российский алюминий» стоимостью \$30 млрд. В «Российский алюминий» должны войти 14 алюминиевых и 10 глиноземных заводов, 4 предприятия по добыче бокситов, 3 фольгопрокатных завода, расположенные в 17 странах мира. Штат объединенной компании – около 100 тыс. человек. «Российский алюминий» станет мировым лидером по производству первичного алюминия с объемом производства алюминия 3,9 млн тонн в год (12,5 % мирового рынка) и глинозема – 10,6 млн тонн (16 % рынка). Ожидаемая выручка – около \$12 млрд в год.

66 % акций «Российского алюминия» получит Олег Дерипаска, Виктор Вексельберг и его партнеры – 22 %, владельцы Glencore – 12 %.

14 февраля 2007 года слияние одобрила Федеральная антимонопольная служба России. К этому моменту разрешения на сделку также выдала Еврокомиссия и антимонопольные органы Украины, Черногории и Турции. Последним 27 февраля объединение одобрило антимонопольное ведомство Болгарии.

## ХРОНИКА

27 марта 2007 года «Русал», СУАЛ и Glencore сообщили о завершении сделки по объединению активов и созданию объединенной компании «Российский алюминий» (ОК «Русал»).

15 мая «Русал» и «ГидроОГК» (стопроцентная «дочка» РАО «ЕЭС») начали строительство Богучанского алюминиевого завода (объем инвестиций \$2,3 млрд).

21 мая компания сообщила о начале реализации проекта по строительству крупнейшего в Евразии боксито-глиноземного комплекса в Республике Коми (инвестиции – \$1,5 млрд).

13 июня компания сообщила о сделанном Казахстану предложении по строительству алюминиевого завода и угольной ТЭЦ.

14 июня «Русал» подписал с пулом международных банков мандат на организацию синдицированного кредита в размере \$2 млрд.

19 июня подписано соглашение с французской энергетической компанией AREVA о создании СП по производству электротехнического оборудования. 25 июня компания объявила о начале строительства алюминиевого завода в Иркутской области стоимостью \$2 млрд.

9 августа компания сообщила о начале модернизации крупнейшего в мире Братского алюминиевого завода (первый этап завершится в 2011 году, инвестиции – \$350 млн). 13 июля совладелец «Русала» Олег Дерипаска в интервью Financial Times заявил о своей незаинтересованности в проведении IPO компании.

4 сентября Таджикистан расторг договор с «Русалом» о строительстве Рогунской ГЭС.

6 сентября компания подписала с индонезийской госкомпанией ANTAM меморандум о намерениях по созданию СП для строительства боксито-глиноземного комплекса в Индонезии.

7 сентября «Русал» и ГидроОГК подписали контракт с «Сило выми машинами» на поставку девяти гидрогенераторов для Богучанской ГЭС.

10 сентября подписано письмо о намерениях с венесуэльской госкомпанией Corporacion Venezolana de Guayana, предусматривающее изучение возможности для развития сырьевых и алюминиевых проектов в Венесуэле.

*Мария Черкасова*

*Коммерсантъ № 50 (3626) от 28.03.2007*

### 3. Семен Вайншток: от нас практически ничего не зависит

Мартовский российско-болгарско-греческий саммит получился весьма результативным. В числе прочего к нему было приурочено подписание межправительственного соглашения трех стран о сотрудничестве при сооружении и эксплуатации нефтепровода из болгарского Бургаса в греческий Александруполис. Оператор трубопровода – консорциум «Транснефть». О том, на каких условиях будет реализовываться проект, и о ситуации в других российских трубопроводных проектах рассказал президент «Транснефти» (должность указана на момент публикации интервью – **Ъ**) Семен Вайншток.



– В начале года Минпромэнерго заявляло, что Бургас – Александруполис, по сути, станет частью российской трубопроводной системы – компании будут получать к этому нефтепроводу доступ по тому же принципу, что и в России. А какой объем смогут прокачать иностранные

компании, которые сейчас ведут переговоры о вхождении в проект, но собираются транспортировать нефть, добытую за пределами России? Они как-то обсуждали с вами этот вопрос?

– Пока у нас есть только общее понимание того, как должен управляться этот проект. Мы должны создать проектную компанию, объявить тендер на проведение работ по проектированию и по подготовке ТЭО. После этого в установленном порядке принимается решение о начале строительства и финансировании. Мы знаем, как это делать. И мы умеем делать это быстро. Думаю, на строительство нам потребуется около 18 месяцев. Действительно, мы видим Бургас – Александруполис частью нашей трубопроводной системы. Но пока с нами иностранцы переговоров не ведут. Может быть, с болгарскими или греческими коллегами. У нас 51 %, и мы ни с кем делиться своей долей не предполагаем, какой смысл с нами вести переговоры?

– Согласованы ли тарифы для трубопровода?

– Как можно говорить о тарифе, когда еще нет проектной документации?

– А о доступе к трубопроводу переговоры идут?

– Прежде всего мы, как и они, заинтересованы, чтобы Бургас – Александруполис разгрузил Босфор. И мы с ними договоримся, что оператором проекта выступит «Транснефть» и доступ будет происходить по определенной формуле: сколько должен получить Каспийский трубопроводный консорциум (КТК) и сколько получит российская сторона.

– В каких пропорциях будут транспортироваться российская нефть и нефть КТК?

– Пока рано об этом говорить. Несогласованную величину называть не буду. Но метод решения этого вопроса у нас есть.

– А когда доля в КТК будет передана «Транснефти»?

– Это не наш вопрос. Правда, говорить, что мы не знаем, что там творится, было бы неправдой. Мы знаем, что по состоянию на конец 2006 года убытки предприятия составили \$5,5 млрд. Мы знаем, что документы, на основании которых управляется КТК, дискриминируют Россию. Мы понимаем, что предельная величина тарифа, которую называют акционеры КТК, совершенно неприемлема для российской стороны и она должна быть много-много выше. Необходимо понимать, что Россия не может, будучи транзитной страной и акционером проекта, при этом не получать от этого дивидендов. На нашей территории работает потенциально высокоприбыльное предприятие, и нельзя допустить, чтобы оно терпело убытки. Существуют и другие болезненные вопросы: нам бы хотелось изменить структуру управления предприятием, подчинить его законам России, в частности закону «Об акционерных обществах».

– А по каким законам сейчас управляется КТК?

– А сейчас он вообще вне закона и формально, и фактически. Понятная схема управления выглядит следующим образом: правление, совет директоров и собрание акционеров. В случае с КТК мы имеем совет директоров, собрание акционеров, но кроме этого еще и вышестоящий орган – комитет добывающих компаний, решение которого беспрекословно выполняется собранием акционеров. Россия не входит в комитет добывающих компаний, поэтому мы, хотя по нашей территории проходит этот трубопровод, совершенно бесправны. Кроме того, крупные акционеры КТК – ExxonMobil и Chevron – выдавали КТК кредиты под 14 %. В то время как «Транснефть», к примеру, недавно привлекла для реализации собственных проектов на рынке кредит под 5,6 %. Мы считаем, что акционеры КТК могли бы изменить ставку кредита хотя бы до 7 %. Как вариант.

– Разговоры о возможной передаче «Транснефти» пакета в КТК начались давно. Почему этого до сих пор не произошло?

– Мне неинтересно, почему этого не случилось. Не мы были инициаторами этого процесса. Но мы выполним решение правительства, если оно будет принято.

– А когда «Транснефти» передадут функции по утверждению экспортных графиков, которые сейчас принадлежат Минпромэнерго? Как вы относитесь к этой идее?

– Представьте себе, что вы баянист и играете вальс. И вот вы с баяном подходите к даме, играя вальс, и приглашаете ее на танец. Вам не показалось бы это глупым? Вот то же самое случится и с «Транснефтью». Мы предъявляем пропускные способности, мы осуществляем перекачку, мы раздаем графики, мы их контролируем – и получается баянист, танцующий вальс. Это выглядит по меньшей мере нелепо.

– Но, по сути, именно от «Транснефти», зависит какая нефть в каком направлении будет экспортироваться.

– На самом деле от нас практически ничего не зависит. Мы просто предоставляем по всем направлениям свои технические возможности, а потом от Минпромэнерго получаем задания на перекачку для ЛУКОЙЛа, «Роснефти», ТНК-ВР и других – у нас около 160 контрагентов. И мне совершенно безразлично, кто из них идет в Приморск, кто в Новороссийск, кто в Одессу. А после получения «Транснефтью» экспортных графиков ее могут обвинить в ангажированности. Этого допускать нельзя. Когда в 1999 году я пришел в «Транснефть», первое, что сделал, – выгнал коррумпированных людей и добился, чтобы к графикам мы не имели никакого отношения. Мне кажется, что я сделал это совершенно оправданно и правильно. Так зачем возвращать то, от чего мы ушли, причем совершенно сознательно? Я не понимаю.

– Но ведь если в графике происходят какие-то изменения, именно «Транснефть» решает, в каком направлении перенаправить объемы, как это произошло в августе 2006 года, когда была остановлена работа трубопровода в направлении Литвы.

– На самом деле в таких случаях мы просто выполняем директиву министерства.

– В начале 2006 года чиновники начали обсуждать возможность объединения «Транснефти» и «Транснефтепро дукта», и известно, что осенью 2006 года они получили поддержку президента Владимира Путина. Как вы относитесь к перспективе слияния компаний?

– Я полагаю, что такое решение будет принято, но пока мы не получали документов на этот счет, и мне не хотелось бы обсуждать эту тему. Но когда нам дадут такое поручение, мы его выполним.

– Получается, что «Транснефти» одновременно придется реализовывать несколько крупных проектов. В последнее время активно обсуждается возможность строительства нефтепровода из находящегося в Брянской области на границе с Белоруссией пункта Унеча до Приморска мощностью 50 млн тонн нефти в год. Кто вышел с этим предложением?

– «Транснефть». Это случилось 3 января.

– Недавно замминистра промышленности и энергетики Андрей Дементьев говорил, что этот вопрос рассматривался с ноября 2006 года.

– Не в «Транснефти». Мы вышли с таким предложением, чтобы обеспечить гарантированные поставки нефти нашим западноевропейским партнерам.

– Почему было решено строить трубопровод мощностью 50 млн тонн нефти, ведь транзитом через Белоруссию проходит около 80 млн тонн нефти в год?

– Это тот минимум, на который мы могли бы пойти при реализации проекта, чтобы обеспечить безопасность наших европейских партнеров. Но в принципе «Транснефть» может сделать проект и на 80 млн тонн нефти в год.

– То есть нефтяники могут перенаправить все потоки, которые сейчас идут через Белоруссию?

– В каком направлении будет выгоднее для нефтяников, туда они и пойдут. Если будет выгоднее экспортировать нефть через Белоруссию на Запад, они пойдут через Белоруссию, если будет выгоднее ходить через Приморск, они пойдут через Приморск. В компаниях работают чрезвычайно практичные люди, они всегда просчитывают экономику.

– А вы не опасаетесь, что потратите деньги на проект, а нефтяники не пойдут в эту трубу?

– Пойдут. Мы уже построили БТС и, как только закончили проект, сразу сделали тариф ниже, чем при прокачке на латвийский порт Вентспилс, причем существенно ниже. Поэтому

когда я говорю, что нефтяники пойдут в направлении Приморска, я в этом убежден. Для того чтобы это понять, надо взять циркуль, рассчитать расстояние от Унечи до границы с Польшей, от Унечи до границы с Германией, а потом этот же циркуль повернуть до Приморска.

– А проблема прохода через датские проливы обсуждалась?

– Конечно, мы же не просто так вышли со своим предложением, оно было аргументированно. Мы провели переговоры с «Сов-комфлотом» и сейчас рассматриваем возможность применения в Приморске танкеров дедвейтом 160 тыс. тонн, но с посадкой, позволяющей проходить проливы. Таким образом, мы практически не увеличиваем количество судозаходов, но увеличиваем пропускную возможность. Пока есть два таких танкера, еще два строится.

– А при увеличении мощности трубопровода до 80 млн тонн в год?

– Пока все же такая возможность детально не рассматривается. Мы говорим, что трубопровод на 50 млн тонн нефти в год поможет нам диверсифицировать экспорт. И из тех суммарных 100 млн тонн, которые экспортируются в направлении Белоруссии, мы полагаем, половину нужно сориентировать на Приморск. По крайней мере мы должны дать нефтяникам возможность диверсифицироваться.

– Но ведь у «Транснефти» уже есть профицитные мощности, этого недостаточно?

– Мы называли профицит 20 млн тонн (около 4,25 %). А раньше у нас вообще никакого профицита не было. Но в целом «Транснефть» работает на предельных технологических нагрузках. Поэтому желаемый для нас профицит – это 20 % свободных мощностей.

– Когда он может быть достигнут?

– К 2010 году. Если сейчас на экспорт идет около 250 млн тонн, то 20 % – это 50 млн. Еще 30 млн тонн мы будем поставлять на Восток. Собственно, все это может произойти уже в 2008 году. 2010 год я называю с запасом.

– Когда будет принято решение о начале строительства трубопровода в обход Белоруссии?

– Думаю, в течение недели-двух.

– Когда сможете начать строительство?

– Не исключено, что уже в апреле. Вы знаете, сколько времени прошло с момента принятия решения по ВСТО до начала строительства? 15 дней.

– То есть технически вы готовы?

– Да.

– Вы говорите о необходимости диверсификации, между тем одно из экспортных направлений – ветка в Латвию – простаивает с 2003 года. Она снова заработает?

– Полагаю, что нет. Объемы, которые раньше поставлялись в Вентспилс, теперь идут в Приморск, и российские нефтяники даже не просят о подключении ветки на Латвию.

– А участок нефтепровода «Дружба» в направлении Литвы, который в 2006 году остановили на ремонт?

– Не исключаю. Но для этого нам необходимо получить рекомендации от Госгортехнадзора. Сейчас они изучают этот вопрос. Он очень серьезен, связан с экологической безопасностью. Они не рискуют и не спешат.

– А проект строительства нефтепровода Харьяга – Индия по-прежнему рассматривается?

– Да, но он не является для нас приоритетным.

– «Транснефть» уже проложила около четверти трубопровода ВСТО. Определила ли компания тариф на прокачку нефти?

– Мы сегодня не можем назвать тариф – вся необходимая проектная документация еще не завершена и не получено заключение госэкспертизы. О тарифе мы сможем говорить только после того, как эти документы будут готовы.

– А когда это произойдет?

– Мы надеемся, что в середине апреля.

– «Транснефть» уже называла сумму, которую придется потратить на сооружение первого участка ВСТО, – \$11 млрд. Может быть, какой-то прогноз по тарифу можно сделать исходя из этой цены?

– Нельзя, потому что мы полагаем, что будет введен сетевой тариф, который фактически изменит всю тарифную политику «Транснефти». Он будет повторять механизм тарифообразования у железнодорожников: чем дальше перевозится груз, тем дешевле обходится его транспортировка. Поэтому в конечном счете нефтянику будет безразлично, экспортировать нефть из Новороссийска, Сковородино или Козьмино. В качестве базового региона рассматривается Западная Сибирь, и компании должно быть выгодно возить и в Европу, и на Тихий океан. Но пока мы официально не выходили с этим предложением, оно еще прорабатывается, так что говорить о нем рано.

– Вы как-то готовитесь к реализации второго этапа ВСТО – от Сковородино до побережья Тихого океана?

– Пока не готовимся, потому что решение об этом будет приниматься только после того, как Восточная Сибирь сумеет развить нефтедобычу до уровня, необходимого для заполнения второго этапа, – 80 млн тонн нефти в год.

– Не так давно глава ОАО РЖД Владимир Якунин в соавторстве с другими экспертами издал книгу, где доказывает преимущество железнодорожного транспорта при перевозках нефти в Восточной Сибири и считает, что в нынешних условиях проект ВСТО будет нерентабельным. Вы знакомы с его выводами?

– Да, я знаю о его книге. И отношусь к этому совершенно трезво: каждый человек имеет право на свое мнение, пусть даже и ошибочное. Если ОАО РЖД сможет сделать железнодорожный тариф с учетом оплаты услуг по перевалке нефти в порту дешевле, чем это будет по трубе, несомненно, железнодорожный транспорт станет преобладающим. На данный момент, как только появляется трубопровод, так сразу все нефтяники уходят туда с железной дороги. Но, скорее всего, это не настолько показательный урок, чтобы Владимир Иванович его усвоил.

– Но проект ВСТО окупится?

– Несомненно.

– А на какой срок вы рассчитываете?

– С определенностью сегодня сказать об этом трудно, но мы полагаем, что расчетный срок для первого этапа ВСТО порядка 16 лет. По второму этапу сейчас говорить просто бессмысленно: когда мы начинали рассчитывать стоимость трубопровода от Тайшета до Сковородино, трубы были вдвое дешевле. Даже после начала строительства тариф на перевозку по реке Лена увеличился почти вдвое. Так что надо понимать: мы не можем прогнозировать факторы, которые сейчас не просчитываются.

– Во сколько обошелся перенос трассы в обход Бай кала?

– Удлинение маршрута составляет 500 км. По деньгам мы не можем назвать точную цифру, поскольку пока нет законченной экспертизы проекта.

– Планировалось, что проект начнет работать еще до окончания строительства – нефть в реверсном режиме будет поступать с Талаканского и ближайших месторождений в Тайшет. Когда это случится?

– Я надеюсь, что в начале 2008 года.

– А рассчитан ли тариф для этого участка? Хотя бы приблизительный?

– Давайте договоримся: все, что приблизительно, это не к «Транснефти».

– А конкретный тариф?

– Нет.

– У вас не возникает сомнений в заполнении трубопровода на 30 млн тонн? Будет ли нефтяникам выгодно возить нефть в этом направлении из Западной Сибири?

- Мы никого силком не тащим. Но насчет первых 30 млн тонн у нас сомнений нет.
- А существует ли техническая возможность перенаправить потоки из Западной Сибири?
- Да, мы уже расширили все участки, где это было необходимо. Мы провели очень большую работу и привели в порядок наши технологические возможности по транспортировке нефти до Тайшета, и все вопросы решены.
- А когда заработает ветка на Китай?
- Одновременно со Сковородино.
- Куда, по-вашему, пойдет нефть – в Козьмино или в Китай?
- В принципе для нас это не имеет значения, но мы полагаем, что половина объемов уйдет в Китай, половина – в Сковородино.
- Вы еще не отказались от идеи сквозного тарифа при транспортировке нефти до Козьмино, который бы включал тариф на железнодорожные перевозки?
- Мы поработали с железнодорожниками и получили от них письмо, в котором они определили свои тарифы: \$25 за тонну перевозки от Сковородино до Козьмино. Это укладывается в наши планы.
- Вопрос решен окончательно?
- Да, у нас от железнодорожников такое подтверждение есть.
- Сейчас Госдума рассматривает закон о трубопроводном транспорте. Сначала в него был внесен пункт, ограничивающий участие частного капитала в этих проектах: государству должно было принадлежать не менее 75 % в магистральном трубопроводе. Затем сообщалось, что эти ограничения были сняты. Как вы относитесь к перспективам сотрудничества с частными компаниями при реализации проектов строительства новых трубопроводов?
- Пока у нас нет удачных примеров. Частный проект КТК несет многомиллиардные убытки. Еще есть 150-километровый участок Харьяга – Уса, который принадлежит ЛУКОЙЛу в Коми и на котором тарифы в 15 раз выше, чем у «Транснефти». Поэтому я бы сказал так: это никому не выгодно. К примеру, в Коми нефтяники, которые вынуждены пользоваться трубой ЛУКОЙЛа, стонут от этого диктата. С другой стороны, какие сейчас у наших компаний проблемы по доступу к магистральным трубопроводам?
- В последнее время из года в год прибыль «Транснефти» без учета ее дочерних обществ практически не изменялась. Сохранится ли такая ситуация?
- Полагаю, наша прибыль останется стабильной.
- В сентябре у вас заканчивается контракт на должность президента «Транснефти». Намерены ли вы остаться на этом посту?
- Не я принимаю это решение, и мне бы не хотелось его обсуждать.

## ЛИЧНОЕ ДЕЛО

### **Семен Михайлович Вайншток.**

Родился 5 октября 1947 года в Молдавии. Окончил Киевский инженерно-строительный институт по специальности «инженер-строитель», затем аспирантуру Тюменского нефтегазового университета. В 1988 году назначен заместителем гендиректора ПО «Когалымнефтегаз» «Главтюменнефтегаза» Миннефтепрома СССР. С 1988 года – заместитель гендиректора, а с 1993 года – гендиректор АО «ЛУКОЙЛ-Когалымнефтегаз». В 1995–1999 годах – вице-президент НК ЛУКОЙЛ, гендиректор ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь». В сентябре 1999 года избран президентом ОАО «Транснефть». Доктор социологических наук, профессор. Награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» четвертой степени, орденом Преподобного Сергия Радонежского. Заслуженный работник Минтопэнерго России. Женат, имеет дочь.

## COMPANY PROFILE

### **ОАО «Транснефть».**

«Транснефть» – российский монополист в области транспортировки нефти по магистральным трубопроводам. Владеет самой крупной в мире системой, состоящей из 47,9 тыс. км нефтепроводов. За 9 месяцев 2006 года компания приняла в систему 340 млн тонн нефти, которая была транспортирована на внутренний и внешний рынки. 75 % уставного капитала (100 % голосующих акций) «Транснефти» принадлежит государству, 25 % уставного капитала – привилегированные акции, которыми распоряжаются частные инвесторы. Выручка «Транснефти» по МСФО за 9 месяцев 2006 года составила 147 млрд руб., прибыль – 50,89 млрд руб. Выручка по РСБУ за аналогичный период составила 147 млрд руб., чистая прибыль – 3,9 млрд руб.

## ХРОНИКА

31 октября 2006 года президент «Транснефти» Семен Вайншток заявил о планах прокачки 7 млн тонн российской нефти по казахско-китайскому нефтепроводу Атасу – Алашанькоу.

23 ноября «Укртранснафта» сообщила о договоренности с «Транснефтью» об увеличении транзита российской нефти через нефтепровод Одесса – Броды с 3,7 млн до 9 млн тонн в год.

3 декабря Федеральная служба по тарифам увеличила тарифы на транспортировку нефти в системе магистральных трубопроводов «Транснефти» в среднем на 8,7 %. В январе 2007 года «Транснефть» приняла активное участие в нефтегазовом конфликте с Белоруссией. В ответ на введение Минском пошлин на транзит нефти компания сократила поставки в страну.

26 января объявлено о планах «Транснефти» построить нефтепровод в обход Белоруссии.

30 января объявлено о планах «Транснефти» увеличить мощность Балтийской трубопроводной системы с 74 млн тонн до 120–150 млн тонн нефти в год.

23 февраля «Транснефть» завершила размещение дебютного выпуска еврооблигаций на \$1,3 млрд. Средства направлены на финансирование строительства нефтепровода Восточная Сибирь – Тихий океан (ВСТО).

15 марта в ходе визита президента России Владимира Путина в Грецию подписано соглашение о строительстве нефтепровода Бургас – Александруполис, одним из основных участников которого стала «Транснефть».

13 апреля Владимир Путин подписал указ о передаче «Транснефти» 100 % акций «Транснефтепродукта».

27 апреля Владимир Путин подписал указ о передаче в управление «Транснефти» российской доли (24 %) в Каспийском трубопроводном консорциуме (КТК).

18 мая правительство России одобрило строительство второй очереди Балтийской трубопроводной системы (БТС-2), предполагающей экспорт нефти через порт Приморск в обход Белоруссии.

24 июня стали известны результаты оценки стоимости «Транснефти» для сделки по слиянию с «Транснефтепродуктом» – \$15–16 млрд, что в полтора раза выше рыночных котировок.

13 сентября Семен Вайншток покинул пост главы «Транснефти», приняв предложение Владимира Путина возглавить олимпийскую госкорпорацию.

19 сентября западные акционеры КТК согласились на предложение «Транснефти» снизить проценты по кредитам консорциуму и увеличить его тарифы.

*Денис Ребров*

*Коммерсантъ № 39 (3615) от 13.03.2007*

## 4. Жан Пьер Вандромм: «Голден Телеком» тогда фактически выбросил деньги на ветер

В конце 2006 – начале 2007 года «Голден Телеком» (ГТ) преподнес инвестиционному со обществу сюрприз: котировки акций оператора, которые до этого не росли несколько лет, за считанные месяцы поднялись в цене почти вдвое. Глава компании Жан Пьер Вандромм считает, что инвесторы оценили начало масштабной экспансии оператора в регионы России и его выход на рынок квартирных абонентов (до этого ГТ занимался только бизнес-связью).



– В начале 2007 года Росвязьнадзор обвинил «Голден Телеком» в рефайлинге. По версии регулирующего органа, вы пересылали внутрироссийский трафик абонентов на зарубежные сети, а затем возвращали его обратно в Россию, получая скидки...

– Знаете, я в свое время работал в Бельгии в структуре, очень похожей на Россвязьнадзор, она занималась выдачей лицензий, частот и всего такого прочего. Поэтому как-то неловко ругать российских коллег. Скажу лишь, что за 2006 год проверки Россвязьнадзора приходили к нам 190 раз, то есть раз в два дня. Еще шесть проверок провели структуры МВД РФ и Генеральной прокуратуры. Сейчас мы оспариваем выдвинутые нам предписания Россвязьнадзора. Мы подсчитали, что, если бы Россвязьнадзор проверял все телефонные компании так же часто, как и нас, в нем работала бы половина населения Москвы.

На самом деле Россвязьнадзор провел контрольные звонки по картам компании «Арктел». Они уходили за границу и возвращались в Россию. При этом на картах «Арктел» было четко указано, что компания использует нашу сеть. Но ни мы, ни наши абоненты этих звонков не совершали! На нашей сети эти звонки не были зарегистрированы – это означает, что они прошли не через нас. Это было признано и «Арктелом». И нам непонятно, почему Россвязьнадзор обвиняет нас в том, чего мы не совершали. Если «Арктел» совершил что-то противозаконное, то Россвязьнадзор должен наказывать его, а не «Голден Телеком». Мы должны быть полными идиотами, чтобы при таком количестве проверок использовать незаконные схемы. Некорректная маршрутизация исправляется автоматически в течение 48 часов. У нас достаточно собственных каналов в России. С точки зрения экономики отправлять звонки с нашей сети за границу, а затем возвращать их в нее же – чистое безумие.

– А чем вы объясняете такое внимание к вам со стороны Россвязьнадзора и других госструктур?

– Как я сказал ранее, мне не хотелось бы комментировать действия моих российских коллег. Я искренне надеюсь, что наши конкуренты продолжат то, что они делают сегодня, вместо того чтобы конкурировать с нами.

– Сейчас российские операторы постоянно говорят о планах экспансии в страны бывшего СССР и за его пределы. Направление их экспансии – страны Азии, Африки, Южной и Восточной Европы. Куда стремится «Голден Телеком»?

– На нашей карте Россия, Украина, Узбекистан, Казахстан. И никуда дальше мы идти не собираемся. В своих планах мы четко заявляем, что хотим стать фиксированным оператором номер один в этих странах. Сейчас мы имеем техническое присутствие в 293 городах России и коммерческое присутствие в 80 городах. К 2010 году совместно с «Корбиной Телеком» мы планируем построить сеть ФТТВ в 65 крупнейших городах РФ, в которых проживает 65 млн человек, и мы намерены охватить сетью ФТТВ 65 % зданий в этих городах. Именно поэтому этот план и называется TRIPLE 65. Своей сетью мы покроем более 15 млн домохозяйств. Для сравнения: операторы стран ЕС плюс Норвегия, Исландия и Швейцария к этому времени будут обслуживать всего 12 млн квартирных абонентов.

## **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.