

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие. О нефтехимии и не только	4
Часть I. Игра на местном уровне	
01. Куда приводят мечты	8
02. Сказка	41
03. Стратегия	70
04. Кризис	101
05. Система	123
06. Самураи-достигаторы	147
Часть II. Высшая лига	
07. Как найти 15 миллиардов долларов	168
08. Рост	188
09. Иная молекула	212
10. Человек СИБУРа	230
11. Трансформация	263
■ Маленькая химия	283
■ Наука	289
■ Министерство химии	296
12. Видение будущего	300
Глоссарий	305

ПРЕДИСЛОВИЕ.

О нефтехимии и не только

Дорогие читатели, я с удовольствием согласился написать несколько строк предисловия к книге об истории компании, которую я бесконечно уважаю и считаю одним из маяков современной российской экономики. Вначале мне показалось, что замысел книги был в том, чтобы создать у читателя представление об этой истории и об отрасли, в которой компания работает. На самом же деле эта книга решает значительно более широкую задачу. Более того, она, возможно, не столько о СИБУРе.

Эта книга на примере одной компании раскрывает этапы формирования современной российской рыночной экономики. Она заставляет нас еще раз задуматься о сложных, неоднозначных, подчас крайне противоречивых социально-экономических процессах, начавшихся в России в последнем десятилетии прошлого века. Рыночные реформы 1990-х годов бесчисленное количество раз подвергались самой разнообразной критике. Но именно в результате этих реформ произошла постепенная кристаллизация структуры той экономики, которая есть у нас сегодня. Именно в тот момент начал складываться ландшафт нынешнего реального сектора, была проведена структурная интеграция компаний и сформировались устоявшиеся права собственности. Благодаря этим факторам стали возможны масштабные усилия последних лет по оптимизации, цифровизации, роботизации и внедрению искусственного интеллекта.

Создание СИБУРа в 1995 году произошло в начальный, наиболее тяжелый период рыночных реформ. Первые годы существования компании служат наглядной иллюстрацией того, насколько трудно приживались в нашей реальности понятия, связанные с правом собственности, и как несформированность этих прав тормозила экономический рост. В начале 2000-х годов СИБУР

получил непосредственный контроль над предприятиями, которые ранее входили в холдинг лишь формально. Укрепление прав собственности в России в этот период создало благоприятные условия для технологического и управленческого развития компаний, в том числе и СИБУРа, что позволило к середине 2000-х годов во многом выйти на советские объемные показатели производства. Это дало возможность поставить более амбициозную цель — построить в стране заводы по выпуску материалов, которые были дефицитом в Советском Союзе.

Дальнейший путь компании не всегда был безоблачным — кризис 2008 года и эпидемия ковида стали для нее серьезными испытаниями. Но СИБУР продолжает развиваться, сохраняя дух неуступчивости.

В книге нет попыток вынести окончательные оценки. В ней нет обобщений. В этом ее несомненное преимущество. Однако заинтересованный читатель сможет сделать самостоятельные выводы на основе представленной ему богатой и документально подтвержденной фактуры. Детальность изложения и четко выстроенная хронологическая последовательность добавляют дополнительную ценность работе авторов.

Может показаться, что события 20–30-летней давности не связаны с настоящим. Однако перемены за эти годы были настолько масштабными и быстрыми, что их значение трудно преувеличить. Сегодня мы видим тот же масштаб изменений: технологии ускоряются, что в корне меняет бизнес и экономику. Менеджмент СИБУРа вовремя распознал эти глобальные тренды и отреагировал на них. Для современных руководителей именно это и есть ключевое качество — не просто понимать контекст, но и иметь четкое видение будущего, а также последовательно и системно действовать в соответствии с ним.

Думаю, изучая историю СИБУРа, нам всем есть чему поучиться.

С уважением,
Герман Греф,
председатель правления Сбербанка



ЧАСТЬ I
ИГРА
НА МЕСТНОМ
УРОВНЕ

01

КУДА
ПРИВОДЯТ
МЕЧТЫ

Сибирская тайга пылала. Короткие летние ночи мало отличались ото дня из-за гигантских, десятки метров высотой, факелов газа на нефтяных месторождениях.

Совладелец и руководитель Тюменской нефтяной компании (ТНК) Герман Хан привык наблюдать это зрелище из первого ряда. Его самолет регулярно летал в Нижневартовск, где находились основные месторождения: «Летали обычно ночью: разница с Москвой — два часа, старались попасть к утру, в рабочий процесс. На посадке выглянешь в иллюминатор — внизу все горит». Герман Хан — бывший боксер, в 1990-х годах ходивший (по слухам) на деловые встречи с двумя пистолетами, а сейчас долларовый миллиардер — оживляется, вспоминая: «Да, это была картинка. Красивая, с одной стороны. С другой — понятно, что неприглядная».

Летом 2002 года факела¹ газа в Западной Сибири горели особенно ярко — их можно было увидеть даже с Международной космической станции, запущенной за четыре года до этого. Причиной, по которой в атмосфере ежеминутно сгорало сырье на сотни долларов, была не авария или стихийное бедствие, а предбанкротное состояние крупнейшей нефтехимической компании страны — СИБУРа.

Расположенные возле Нижневартовска заводы (ГПЗ), перерабатывавшие газ, добываемый вместе с нефтью и называемый поэтому «попутным», остановились: им отключили электричество за долги. Неочищенный попутный газ некуда было деть.

Но сокращать добычу нефти никто не собирался: мировые цены только-только закрепились выше \$25 за баррель впервые

¹ В нефтегазовой индустрии вместо литературного «факелы» используется профессионализм «факелá».

с 1990 года. А еще Герман Хан понимал: проблемы СИБУРа создают для ТНК уникальный шанс получить сами ГПЗ.

Такие мечты не только ТНК, но и другие нефтяные компании вынашивали давно.

«С советских времен повелось, что это была одна индустрия: и месторождения, и заводы построены в рамках союзного министерства нефти и газа как продукт единой инфраструктуры, — объясняет Хан. — Потом, когда в России началось создание различного рода компаний, ГПЗ попали в СИБУР. И у нас шел перманентный конфликт, потому что они нам за газ не платили. Говорили: он же у вас попутный, соответственно, ничего не стоит. И плюс, наверное, у них тоже были всякие сложности с реализацией продукции. Мы все-таки требовали какие-то деньги. Но вопрос был абсолютно не урегулирован. Конечно, были договоры, но у нас какой выбор? Либо поставлять газ на переработку, либо просто сжигать его на факелах».

Герман Хан описывает отношения ТНК и СИБУРа в начале 2000-х годов как «постоянную юридическую войну». Когда в 2002 году финансовое положение СИБУРа стало отчаянным, ТНК попыталась обанкротить ГПЗ, чтобы взять их под контроль. Опыт у Хана и его партнера Михаила Фридмана был: именно через банкротство ТНК получила контроль над своим ключевым добывающим предприятием «Нижневартовскнефтегаз», избавившись от непокорного «нефтяного генерала» Виктора Палия². «Тогда история с банкротствами была новая, но мы обладали определенным ноу-хау», — рассказывает Герман Хан, не скрывая улыбки.

Была лишь одна проблема. Каким бы малопривлекательным активом ни стал погрязший в проблемах СИБУР, он входил в сферу интересов самой могущественной компании в стране — «Газпрома».

² Генеральный директор ОАО «Нижневартовскнефтегаз» с 1989 по 1998 год.

ВОРУЙ С ПОЛЬЗОЙ ДЛЯ «ГАЗПРОМА»

Драма вокруг газоперерабатывающих активов СИБУРа — лишь небольшой эпизод в истории реорганизации империи, выстроенной одним из основателей «Газпрома» и его многолетним руководителем Ремом Вяхиревым.

Чтобы понять ставки в той игре, нужно вернуться на два года назад.

Весной 2000 года Владимир Путин выигрывает президентские выборы. Одним из первых шагов новой власти стало восстановление контроля над «Газпромом» — основным поставщиком валютной выручки в страну.

В июне 2000 года на пост председателя совета директоров назначается Дмитрий Медведев — первый заместитель руководителя администрации президента. В мае 2001 года «в связи с окончанием срока действия трудового контракта» отправляют в отставку находившегося восемь лет во главе «Газпрома» Рема Вяхирева. Пост руководителя концерна занимает 39-летний Алексей Миллер, который до этого год возглавлял Минтопэнерго³, а в 1991–1996 годах работал в мэрии Санкт-Петербурга под руководством Владимира Путина.

К началу 2000-х годов «Газпром» превратился в абсолютно непрозрачную, самодостаточную бизнес-структуру. При Вяхиреве действовал негласный уговор — газовая монополия снабжает население и промышленность дешевым газом, дает налоги и рабочие места, а государство не вмешивается в дела «национального достояния»⁴.

В 1990-е годы «Газпром» благодаря валютным контрактам на поставку газа в Европу оставался островком стабильности в хаосе ранней постсоветской экономики. К началу 2000-х годов компания стала центром огромной финансово-промышленной группы с интересами далеко за пределами газовой отрасли. В ее орбиту входили металлургические активы (Лебединский ГОК, Оскольский электрометаллургический комбинат), крупнейший на тот момент производитель азотных

³ Министерство топлива и энергетики Российской Федерации, ныне Министерство энергетики Российской Федерации.

⁴ Перифраз для «Газпрома» из рекламы 2000-х годов.

удобрений «Агрохимпромхолдинг», машиностроительные предприятия (в том числе «Пермские моторы»).

Злые языки говорили, что полуофициальным девизом топ-менеджмента стала фраза, которую Рем Иванович бросил в сердцах на одном из совещаний: «Воруй с пользой для “Газпрома”, не воруй ему во вред!»

Уволив Рема Вяхирева, а перед этим отправив послом на Украину его покровителя и бывшего шефа, создателя «Газпрома» Виктора Черномырдина, Владимир Путин ясно продемонстрировал масштаб будущих изменений. «Компания “Газпром” из-за своих размеров и значения для России являлась для иностранных инвесторов своего рода индикатором намерений власти, — комментировал увольнение Вяхирева журналу «Эксперт» Крис Уифер, аналитик инвестбанка «Тройка Диалог». — Если Путин начал реорганизовывать “Газпром”, значит, он серьезно намерен реорганизовать и всю Россию»⁵.

Миллер начал тотальную ревизию огромной монополии. Лишились своих кресел большинство заместителей Вяхирева, в том числе главный бухгалтер Ирина Богатырева и курировавший сбыт в СНГ Александр Пушкин. Первый зампред правления Вячеслав Шерemet формально продержался на посту до осени 2002 года, но уже в первые месяцы Миллер лишил его права финансовой подписи.

Большую часть непрофильных активов «Газпром» контролировал не напрямую, а через кредиты и поставки сырья. Собственно, предприятия в основном и оказывались в периметре интересов монополии из-за долгов за газ. Их существование зависело от решений топ-менеджеров «Газпрома», которые, пользуясь положением, следовали завету Рема Вяхирева в меру собственного понимания, способностей и принципов.

Поэтому, когда Алексей Миллер в 2001 году начал перетряхивать команду, довольно быстро выяснилось, что многие предприятия стремятся вырваться из сферы влияния нового

⁵ Власов П., Власова О. В связи с окончанием контракта // Эксперт. №21 (281). 2001. 4 июня (https://web.archive.org/web/20230321012750/https://expert.ru/expert/2001/21/21lex-heirs_27310).



Первый зампред правления «Газпрома» Вячеслав Шеремет (слева), недавно назначенный председатель правления «Газпрома» Алексей Миллер (в центре) и член совета директоров «Газпрома» Рем Вяхирев (справа) на собрании акционеров компании 29 июня 2001 года

Фото: Дмитрий Духанин, «Коммерсантъ»

руководства «Газпрома», а у монополии далеко не всегда есть возможность этому помешать. Одним из первых попробовал ускользнуть СИБУР — на тот момент самый крупный и самый сложный актив газовой империи.

КУЛАЦКИЙ ПОДХОД

Формально к 2001 году СИБУР стал крупнейшим в России нефтехимическим холдингом с выручкой в 46,3 млрд руб. На тот момент эта сумма была сопоставима с бюджетом Санкт-Петербурга, составляла около 10% от выручки «Газпрома» или, например, 15% доходов ЮКОСа.

Впрочем, СИБУР можно было назвать холдингом исключительно в том смысле, который вкладывался в это слово в 1990-х годах. То есть он представлял собой плохо структурированный

комплекс разрозненных предприятий, собранный из того, что осталось от советской нефтехимии и пережило кризис 1998 года.

Крах плановой экономики СССР особенно сильно ударил по отраслям со сложными производственными цепочками. В прежней парадигме задачей заводов было выполнять производственный план, а дальше советский управленческий механизм обеспечивал закупку всей продукции по установленной цене.

Когда на месте Госплана возник рынок, перед управленцами старой школы неожиданно встала совершенно новая задача — продать то, что они производят. В лучшем положении оказались те, кто выпускал сырье: у них в теории была возможность поставлять свои товары на экспорт за валюту. Существенно хуже чувствовали себя производители конечной продукции — автомобилей, одежды, продуктов питания. Но и у них был шанс организовать сбыт и получить деньги от населения.

Наиболее отчаянная ситуация сложилась у тех, кто стоял «в середине», — заводов, перерабатывавших сырье, но выпускавших не конечную продукцию, а полупродукт или комплектующие. Машиностроительные, авиастроительные, химические предприятия, в советское время работавшие в сложной кооперации с десятками других заводов, теперь стремились наладить выпуск того, что можно было либо экспортировать, либо продать населению.

Каждый выживал как умел. Например, «Пермские моторы», которые десятилетиями производили авиадвигатели, в начале 1990-х годов выпускали вязальные машины и мотоблоки для обработки приусадебных участков. Воронежский авиазавод изготавливал лодки, а Тобольский химкомбинат — отбеливатель «Белизна» и кроссовки.

Каково было «в середине», рассказывает Константин Белкин, который в 1993 году стал заместителем гендиректора ПО «Сибнефтегазпереработка». Оно было создано еще в 1975 году и к началу 1990-х построило девять ГПЗ в Западной Сибири, в районах наиболее интенсивной нефтедобычи. Заводы были в буквальном смысле соединены в производственную цепочку трубопроводами: по одним трубам с месторождений поступал попутный газ, по другим результаты переработки отправлялись дальше.

Обработанный, или «сухой», газ шел в газопроводы «Газпрома», а по ним — в конфорки жителей России и Европы. Отделенные жидкие компоненты (широкая фракция легких углеводородов, ШФЛУ) поступали по трубопроводу на Тобольский химкомбинат. Там ШФЛУ разделялась на газы, важнейшие из которых — пропан и бутан, содержащее привычных газовых баллонов. Этот товар, также известный как сжиженный углеводородный газ (СУГ), можно было продать в качестве сырья для нефтехимии или топлива как внутри страны, так и на экспорт.

«Тобольск за ШФЛУ не рассчитывался, — рассказывает Белкин. — Понимал, что мы никуда не денемся, потому что связаны трубой. А мы же не можем прекратить перекачку: тогда нефтяные промыслы останутся». «Газпром», по словам Белкина, за поставляемый в систему газ тоже «норовил не платить». В итоге у заводов не было средств на зарплату: «Задержка доходила до шести месяцев. Мы не платили за электроэнергию, с нефтяниками не рассчитывались за сырье».

Помимо неплатежей, сохранялась проблема государственного регулирования цен. Переход от Госплана к рыночной экономике не мог быть мгновенным. Во многих частях вертикальной структуры советского хозяйства конкуренции в принципе не предполагалось. Но без конкуренции нет и рыночной стоимости. Как тогда обмениваться продукцией? Поэтому государство регулировало цены на попутный газ, а также получавшиеся в результате его переработки «сухой» газ и ШФЛУ.

До 1993 года цены вполне устраивали ГПЗ. Но затем регулируемую стоимость попутного газа увеличили в пять раз, тогда как цены «сухого» газа и ШФЛУ не менялись. «Мы внутри были убыточными», — поясняет Белкин.

Гендиректор «Сибнефтегазпереработки» Николай Тумасьев безуспешно пытался получить у Минфина средства для поддержки заводов. Но в бюджете денег не было, и правительство

все больше склонялось к мысли передать спасение утопающих в их собственные руки.

Речь шла о создании вертикально интегрированных компаний, куда вошли бы как добыча, так и переработка сырья. Тогда вопрос цен становился головной болью предприятий, а не правительства. В 1993 году появился указ об акционировании ЛУКОЙЛа, ЮКОСа и «Сургутнефтегаза», в 1995 году — ТНК и «Сибнефти». Все эти компании состояли из добывающих предприятий, одного или нескольких НПЗ и сети сбыта нефтепродуктов.

Предприятия «Сибнефтегазпереработки» тогда легко могли стать частями нефтекомпаний. ГПЗ были жестко встроены в технологический цикл добычи нефти, от них в существенной степени зависел темп работы месторождений. С другой стороны, ГПЗ выпускали и «сухой» газ и с этой точки зрения скорее входили в сферу интересов «Газпрома».

То, что газопереработка в Западной Сибири не была поделена между нефтяниками и «Газпромом», а стала относительно независимым игроком, ставит себе в заслугу Юрий Шафраник, который в 1993–1996 годах возглавлял Минтопэнерго: «Все были против. “Газпром” зациклился на добыче и росте валовых показателей, а нефтяники мечтали заполучить ГПЗ себе, действовали по принципу “отдай, они наши”. Но я понимал, что это кулацкий подход. Никакую серьезную газопереработку нефтяники не разовьют — это не их бизнес. Газопереработка должна жить и развиваться вместе с нефтехимией».

По воспоминаниям Шафраника, тогдашний премьер Виктор Черномырдин был не слишком рад идее выделения газоперерабатывающих активов, так как хотел, чтобы они оставались рядом с «Газпромом». Но Рем Вяхирев не считал заводы ценными на фоне остального хозяйства монополии и не стал препятствовать.

НЕ ТОЛЬКО ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ЦЕПОЧКИ

Сибирско-Уральская нефтегазохимическая компания (СИБУР) появилась на свет 17 июля 1995 года благодаря

постановлению правительства РФ от 7 марта того же года. Уставный капитал был сформирован оставшимися к тому моменту в госсобственности 38% акций ОАО «Сибнефтегазпереработка», объединявшего девять ГПЗ в Западной Сибири и плюс еще один в Перми, и краснодарским проектным институтом «НИПИгазпереработка». При этом 51% акций СИБУРа закреплялся в федеральной собственности на срок до трех лет.

Руководителем компании стал Владимир Астахов — во многом номинально, поскольку возглавлял профильный департамент государственного «Роснефтегаза», управлявшего контрольным пакетом СИБУРа. Николай Тумасьев и ученый-технолог Владимир Байбурский были назначены заместителями.

Исходный состав активов СИБУРа тоже предполагал элементы вертикальной интеграции — у Пермского ГПЗ была фракционирующая установка. Но серьезной переработкой СИБУР заниматься не мог, поскольку в него не вошел Тобольский химкомбинат. Последним руководил Владимир Юдин — «хозяин города Тобольска», по выражению Александра Рязанова, который тогда возглавлял самый крупный в СИБУРе Сургутский ГПЗ.

Юрий Шафраник утверждает, что Юдин поддерживал вхождение Тобольского комбината в СИБУР. Но Константин Белкин в этом сомневается. Он вспоминает, что Петр Родионов, преемник Шафраника во главе Минтопэнерго, на совещании в Москве в 1997 году пытался убедить Владимира Юдина присоединиться к СИБУРу, а «тот просто отговорился, и все».

«Мы с Юдиным часто встречались, он всегда очень дружелюбно с нами разговаривал, много чего обещал, но никогда не исполнял, — вспоминает Рязанов. — Юдин понимал, что контролирует трубопровод и мы, заводы, никуда не денемся. Он, конечно, вел свою игру и хотел развивать предприятие сам».

«Сепаратизм» Тобольска был неудивителен на фоне высокой самостоятельности даже ГПЗ, входивших в саму

«Сибнефтегазпереработку». Предприятия, находившиеся в неплохом положении и возглавляемые энергичными руководителями, вовсе не стремились стать донорами или беспрекословно подчиниться руководству СИБУРа.

Например, Рязанов рассказывает, что под его руководством Сургутскому ГПЗ удавалось частично обойти монополию Тобольска: он построил железнодорожную эстакаду и продавал ШФЛУ по железной дороге на Уфимский завод органического синтеза (там в 1997 году запустили новое производство полипропилена). Также ГПЗ построил небольшую установку по выделению газового конденсата из попутного газа. За конденсат (фактически газовый бензин) можно было получить живые деньги, что позволяло выдавать зарплаты без задержек.

«Сухой» газ с ГПЗ поставлялся не «Газпрому», а на Сургутскую ГРЭС: там почти не платили деньгами (долг достигал колоссальных \$600 млн), но согласились давать векселя. Их Рязанов затем обменивал на материальные ресурсы для поддержания работы ГПЗ и даже для строительства квартир сотрудникам завода. «У меня ситуация была нормальная — в отличие, наверное, от ГПЗ Нижневартовской группы, где положение было более сложным», — говорит он, отмечая, что для Сургутского ГПЗ создание СИБУРа «мало что поменяло».

По состоянию на 1995 год в центральном аппарате СИБУРа работали всего 15–20 человек. Приоритет нового руководства холдинга был таким же, как у Рязанова: найти того, кто готов перерабатывать ШФЛУ и платить не по установленным государством, а по рыночным ценам.

Новый вице-президент холдинга Владимир Байбурский, выходец из академических кругов (возглавлял Горьковский опытный завод Всесоюзного научно-исследовательского института по переработке нефти), взял в команду Виктора Винца и Бориса Яковлева, прежде работавших в советских научных институтах. Винц пытался найти потенциальных партнеров среди частично простаивавших химических предприятий и выстраивал технологическую цепочку, Яковлев налаживал экономику поставок.

Сначала СИБУР рассчитывал договориться о поставке 2 млн тонн ШФЛУ в год на «Нижнекамскнефтехим» — ключевое

предприятие страны по выпуску каучуков для шин. Но там хотели покупать сырье по государственным ценам, что было убыточно для СИБУРа.

Тогда Винц решил создать партнерство с Новокуйбышевским заводом, который раньше выпускал изопрен (компонент каучука), но фактически простаивал с 1992 года. Эшелоны ШФЛУ из Сибири пошли в Новокуйбышевск 22 июня 1995 года, а 1 октября там возобновилось производство. Именно это следует считать первым серьезным событием в истории СИБУРа, утверждал Виктор Винц в интервью к 15-летию холдинга. На следующем этапе предполагалось поставлять изопрен в Ярославль для производства каучука на экспорт. Но схема развалилась уже через несколько месяцев, когда контроль над Новокуйбышевским заводом получила группа «Максим».

Руководство СИБУРа «не сразу осознало, что важно не только налаживать или восстанавливать технологические цепочки, которые были в Советском Союзе, но и приобретать предприятия, иначе компания может разориться», — признавал Винц. Да и денег на это не было.

В следующие два года команда СИБУРа постаралась наладить еще несколько технологических цепочек. Наиболее успешной оказалась попытка сотрудничества с нижегородским химическим кластером.

«Первым в цепочке стал шестой завод НОРСИ⁶, — рассказывает Винц. — Затем к нему подключили “Капролактан” в Дзержинске. Создание нижегородской технологической цепочки способствовало расширению компании. Поскольку производившиеся здесь моноэтиленгликоль, этилен, пропилен, бензол необходимо было перерабатывать, СИБУР обратил внимание на предприятия Перми, ставшие впоследствии “СИБУР-Химпромом”. Однако уже в середине 1996 года поставки на НОРСИ остановились из-за разногласий по цене».

В начале 1998 года СИБУР попробовал договориться об объединении усилий с Тобольским комбинатом. Но партнерство не сложилось.

⁶ Сокр. от «Нижегороднефтеоргсинтез».

В тот период Владимир Юдин боролся за власть над заводом с председателем его совета директоров Дмитрием Филипповым, контролировавшим через компанию «РоссКо» и ее структуры более 60% акций комбината. Филиппов был человек известный — советский комсомольский деятель, руководитель штаба по освоению Западно-Сибирского нефтегазового комплекса, один из лидеров «Менатеп». В октябре 1998 года его взорвали в подъезде собственного дома в Санкт-Петербурге. Юдин оказался в числе подозреваемых и был арестован. В сентябре 2000 года его выпустили на свободу, уголовное дело прекратили, однако оно подорвало силы и здоровье промышленника — через пять лет 64-летний Юдин ушел из жизни.

В первые два года СИБУРом управляли бывшие министерские работники, которые хорошо знали производственный процесс, но, признает Виктор Винц, «плохо разбирались в том, что называется современной экономикой и предполагает необходимость частной собственности на предприятиях».

Чтобы реализовать мечту об объединении остатков советского химического комплекса, СИБУРу нужен был руководитель иного склада.

ВЫ ЖЕ ВИДИТЕ, КАКИЕ У НАС ВОЗМОЖНОСТИ

В 1999 году дом 16, корпус 1, по улице Кржижановского в Москве преобразился. Пятиэтажную «маленковку» из красного кирпича перекрасили в оттенок топленого молока — цвет крема, пломбира и шампанского. В доме появился зеркальный подъезд, а в 2000 году был надстроен шестой, самый красивый этаж. Именно там расположился офис нового президента СИБУРа Якова Голдовского.

До 1997 года Голдовский был далек от нефтехимии. Уроженец Кривого Рога, вскоре после службы в армии в 1983 году он переехал в Узбекистан. Поступил на заочное отделение механического факультета Ташкентского института ирригации и механизации сельского хозяйства, но диплом не защитил, занявшись предпринимательской деятельностью.

Это была самая ранняя, еще позднесоветская волна бизнесменов, набравших первый подпольный опыт в середине 1980-х. Наибольшую известность на российской бизнес-сцене впоследствии получили ташкентские «цеховики» братья Лев и Михаил Черные, а также их партнер Искандар Махмудов.

По данным СМИ, в конце 1980-х Голдовский руководил советско-панамским СП «Колумб», которое контролировал Михаил Черной. СП занималось скупкой кожевенного сырья, обработанные шкуры шли на экспорт. Еще одного уроженца Ташкента, Григория Лучанского, считают наставником и старшим бизнес-партнером Голдовского. Лучанский разбогател на торговле удобрениями и переехал в Австрию, где основал трейдинговую компанию Nordex, занимавшуюся нефтепродуктами и металлами.

За шкурами последовали сигареты — прямой контракт с Philip Morris на пространстве СНГ. Следующим шагом стали нефтепродукты: налаженные в «табачный» период контакты помогли Голдовскому договориться об эксклюзивном контракте на поставку российской нефти на Павлодарский НПЗ в северо-восточном Казахстане по давальческой схеме. Сырье закупалось у «Роснефти», а нефтепродукты поставлялись казахстанским фермерам. Схема проработала пару лет, но в 1996 году из-за неурожая местные контрагенты не смогли рассчитаться за поставки, и «Роснефть» решила выйти из проекта.

Позиции же Голдовского в нефтегазовой отрасли продолжили укрепляться. В 1995 году он познакомился с Анатолием Лукашовым, который в 1983–1991 годах на посту зампреда Госплана курировал всю советскую нефтехимию. Именно от него Яков Голдовский узнал, что из отходов нефтедобычи можно получать ценные продукты и неплохо на них зарабатывать.

В 1996 году бизнесмен стал заместителем гендиректора корпорации «Росконтракт», основанной на базе советского Госснаба. А годом позже возглавил ОАО «Газсибконтракт» — трейдера попутного нефтяного газа, созданного «Газпромом» (51%), Газонефтехимической компанией (45%) и «Росконтрактом» (4%).

«Познакомился через знакомых в “Газпроме” с Александром Шурымовым (начальник управления по маркетингу промышленной продукции), а потом и с Вячеславом Шереметом и Александром Пушкиным (зампреды правления “Газпрома”), — рассказывал Яков Голдовский в интервью газете «Ведомости» в октябре 2005 года⁷. — Предложил сотрудничать. Начинали с того, что покупали у “Газпрома” сырье и пытались перерабатывать его как давальческое на нефтехимических предприятиях. По первым контрактам получили убытки. Но отступать не стали. Постепенно стали скупать акции предприятий, чтобы восстановить производственные цепочки. Я предложил “Газпрому” вместе покупать акции “Сибнефтегазпереработки” и входящих в нее газоперерабатывающих заводов. Но они сказали, что не готовы к такому партнерству, предложили помогать с кредитами».

Прежде Голдовский обеспечивал движение товаров и денег, но не приобретал реальные производства. Однако, столкнувшись с нефтехимией, бизнесмен, как и предыдущее руководство СИБУРа, осознал, что невозможно обеспечить устойчивые потоки товаров, не имея контроля над предприятиями. В отличие от крохотной отраслевой команды СИБУРа 1995–1997 годов, у предпринимателя Голдовского нашлись средства и связи, чтобы попробовать выстроить действительно вертикально интегрированную компанию.

В мае 1997 года указом президента Бориса Ельцина СИБУР был исключен из списка компаний, чья продукция «имеет стратегическое значение для обеспечения национальной безопасности страны». Это сделало госпакет акций доступным для приватизации. В последний день декабря 1998 года бумаги получила Газонефтехимическая компания (ГНК), на 100% принадлежавшая созданной Голдовским

⁷ Рожкова М. Действующие лица: «Хотелось бы вернуться в Россию» // Ведомости, 31 октября 2005 г. (<https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2005/10/31/dejstvuyushchie-licahotelos-by-vernutsya-v-rossiyu>).



Президент СИБУРа Яков Голдовский в своем кабинете в офисе компании на улице Кржижановского, 16/1, 2000 год

Фото: Владимир Додонов, «Коммерсантъ»

в Австрии в 1994 году Petrochemical Holding. К тому времени ГНК уже была крупным трейдером «Газпрома». Деньги на сделку — \$120 млн — выдал Газпромбанк под залог приобретаемых акций.

Голдовский занял кресло президента СИБУРа, сменив первого руководителя Владимира Астахова, и привел туда свою команду. Компанию покинул и ее «мозговой трест» первых лет — Виктор Винц, Борис Яковлев и Владимир Байбурский. Все они, впрочем, вернулись в СИБУР в первой половине 2000-х годов.

Момент был удачный — на дворе стоял кризис, цена нефти в декабре 1998 года опустилась до \$9 за баррель, самого низкого значения с середины 1970-х годов. Стоимость российских

предприятий, особенно связанных с нефтью и газом, рухнула. Даже крупнейшие нефтяные компании испытывали существенные проблемы: глава ЛУКОЙЛа Вагит Алекперов в ноябре 1998 года говорил, что тысячи людей в отрасли отправлены в отпуск без содержания, у ЮКОСа задержки по зарплате достигали трех месяцев.

Единственной крупной компанией, у которой в тот момент были значительные средства, оставался «Газпром» — он зарабатывал на экспорте в Европу по долгосрочным контрактам, цены в которых колебались не так резко, как стоимость нефти. Заручившись поддержкой Шеремета и Пушкина, Голдовский получил возможность купить многие активы очень дешево.

То, что формирование своего холдинга Голдовский начал именно с СИБУРа, связано с фигурой Анатолия Лукашова. Как рассказывал последний, идеей было создание нефтехимической компании «от скважины до прилавка», то есть до конечных изделий — шин, товаров из пластика, синтетических тканей. Он мечтал о восстановлении всего советского нефтехимического комплекса, разрушение которого был вынужден наблюдать в 1990-е годы.

«Анатолий Иванович Лукашов в советское время фактически руководил всей нефтехимической промышленностью, — объяснял Виктор Винц, — Именно он воспринимался как человек, способный заставить предприятия, с которыми работал СИБУР, принять новые правила игры. Человек был известный как в России, так и за рубежом».

Поскольку наиболее доступным сырьем для нефтехимии оставалась ШФЛУ, Лукашов предложил для начала приобрести входящие в СИБУР ГПЗ, чтобы обеспечить будущий холдинг сырьевой базой. Голдовский в течение 1998 года, еще до приватизации контрольного пакета СИБУРа, начал скупать на рынке акции его отдельных предприятий.

Уникальность момента понимал не только Голдовский. Например, Александр Рязанов, глава Сургутского ГПЗ, хотел сам выкупить контрольный пакет завода у «Сибнефтегазпереработки», чтобы сделать его независимым предприятием. Сургутский ГПЗ был самым крупным в Сибири и мог перерабатывать 7,5 млрд м³ газа в год. На него приходилось более трети общих мощностей газопереработки СИБУРа. К тому моменту 49% акций ГПЗ принадлежали сотрудникам,

и Рязанов приобрел большую часть этих бумаг. Осенью 1998 года Голдовский предложил ему продать акции. Рязанов отказался.

Разногласия закончились тем, что Рязанова задержали в Шереметьево по пути в командировку в Италию. Он провел ночь в КПЗ, куда утром зашел Голдовский с просьбой пересмотреть решение по поводу акций: «Вы же видите, какие у нас возможности». Но Рязанов решил не уступать: «Во-первых, я не хотел продавать, потому что мне не нравились эти люди, они были совершенно непонятные. Во-вторых, тогда я считал, что все же удастся как-то договориться с “Сибнефтегазпереработкой” и, может быть, уйти в самостоятельное плавание под крылом “Сургутнефтегаза”. Мы нормально работали, могли развиваться, у нас уже был проект по переработке ШФЛУ с Уфимским заводом. Входить в вертикальную интеграцию с этими людьми мне не хотелось».

Даже после того, как Голдовский, взяв под контроль СИБУР, сместил Рязанова с поста гендиректора Сургутского ГПЗ, тот продал свои акции не ему, а «Сургутнефтегазу».

УЖЕ ОЧЕНЬ КРУТЫЕ И ХОРОШИЕ

Впрочем, по меркам 1990-х годов эти столкновения выглядят светской беседой. Например, вице-президент СИБУРа Анатолий Вертий, занимавшийся скупкой активов для Голдовского, пережил несколько покушений и был убит в сентябре 1999 года.

Именно в 1999–2000 годах Голдовский наиболее активно расширял нефтехимический холдинг, купив акции целого ряда крупнейших профильных предприятий. Помимо Тобольского химкомбината, в состав СИБУРа вошли «Томскнефтехим», кемеровский «Азот», Новокуйбышевская нефтехимическая компания, заводы синтетического каучука в Воронеже и Тольятти, пермский «Уралоргсинтез», три крупных шинных завода (Омский, Ярославский и Волжский) и ряд других.

Шины оказались наиболее длинной технологической цепочкой из доступных — СССР был одним из мировых лидеров по технологиям производства синтетического каучука из-за его важности для оборонной промышленности.

В 1999 году на пост старшего вице-президента СИБУРа был назначен специалист по каучукам Владимир Разумов. Он прошел все ступени трудовой лестницы от инженера до начальника главка, а затем замминистра нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности в 1988–1992 годах.

«Когда я пришел в компанию, совет директоров СИБУРа возглавлял Вячеслав Шерemet, — вспоминал Владимир Разумов в одном из интервью одиннадцать лет спустя. — Он тоже долго присматривался к Голдовскому. Но деньги за сырье платят, закон не нарушается. И “Газпром” стал давать гарантии или прямые кредиты на покупку заводов. Помню, меня спросили на совете директоров — какие еще заводы нужны? Я перечислил из сегмента каучуков и спрашиваю — неужели купите? И действительно, все это приобрели».



Участники совещания в СИБУРе, весна 2001 года

Яков Голдовский — в первом ряду третий слева, с правой стороны от него — глава правления «Газпрома» Рем Вяхирев, с левой — первый зампред правления «Газпрома» Вячеслав Шерemet. В центре (шестой слева) — председатель совета директоров «Газпрома» Дмитрий Медведев. Во втором ряду второй слева — Владимир Разумов, пятый слева — Анатолий Лукашов

Источник: архив компании

«Большинство приобретений раннего СИБУРа осуществлялись на заемные средства. В 2000 году нас обслуживало порядка 20–25 банков, — поясняет Виктор Зуев, руководитель казначейства Голдовского. — Кредиты брали под поручительства “Газпрома”, под векселя “Газпрома”, подо что только не брали. Потом — вообще без всяких поручительств, потому что мы уже были очень крутые и хорошие».

Для нефтехимических предприятий вхождение в «периметр» СИБУРа означало надежду на преодоление кризиса 1998 года. На фоне предыдущей хронической недозагрузки производственные показатели росли кратно. Например, пиролиз ЭП-300 в Кстово, практически остановившийся в 1998 году, к 2001-му увеличил выпуск продукции почти в пять раз, кемеровский производитель удобрений «Азот» — втрое, «Тольяттикаучук» — вдвое, Ярославский шинный завод — на 60%.

«После того как СИБУР в 1999 году купил Тобольский комбинат, оттуда были изгнаны 63 посреднические фирмы, — рассказывал Аркадий Наровлянский, работавший тогда главным инженером предприятия. — Сам комбинат влачил жалкое существование. При мощности производств в 3 млн тонн ежегодно перерабатывались только 800 000 тонн ШФЛУ». Однако уже к 2001 году объем переработки сырья удвоился.

БРЕНД, А НЕ БИЗНЕС

К началу 2001 года СИБУР вовлек в производственную кооперацию до сотни крупных предприятий, установив акционерный и управленческий контроль, по разным оценкам, над 30–60 из них. Разброс объясняется тем, что СИБУР был не единым холдингом, а, по определению самого Голдовского, «брэндом».

«Когда ГНК выкупила СИБУР и я перешел в эту компанию, мы добровольно всю свою собственность и свой бизнес перевели в СИБУР. Мы для этого и покупали СИБУР, покупали как брэнд, но не как бизнес (его

в СИБУРе просто не было)», — рассказывал Голдовский «Ведомостям» в марте 2003 года⁸.

Бизнеса в СИБУРе действительно не было, потому что ключевой актив компании — акции ГПЗ — принадлежал подконтрольной Голдовскому компании «СИБУР-Тюмень» (бывшая «Сибнефтегазпереработка»). По аналогичному принципу был структурирован контроль над другими ключевыми активами — они приобретались не на СИБУР, а на структуры, подконтрольные Голдовскому. Однако предполагалось, что ситуация изменится.

В конце 2000 года Голдовский запустил дополнительную эмиссию акций головной АК «СИБУР». Бумаги должен был выкупить «Газпром». «Сейчас мы приступили к следующей стадии развития — формированию имущественного комплекса компании, — пояснял Голдовский в интервью «Коммерсанту» в декабре 2000 года⁹. — Для этого размещается первая эмиссия акций СИБУРа, которую приобретет «Газпром». Сразу после размещения мы организуем вторую эмиссию акций для предложения другим инвесторам. Мы ведем переговоры с двумя российскими нефтекомпаниями о покупке этих бумаг».

В том же интервью бизнесмен утверждал, что ему самому «в СИБУРе ничего не принадлежит», а целью его управленческой команды является получение пакета в 25% в объединенной компании — после того как туда перейдут все предприятия, включенные в восстановленные производственные цепочки.

На тот момент в сфере влияния ОАО «АК СИБУР» находились активы с годовой выручкой в 5 млрд руб. Выручка предприятий в рамках «бренда СИБУРа» превышала 32 млрд руб. В сущности, Голдовский предлагал «Газпрому» оплатить его усилия по созданию крупнейшей в стране нефтехимической компании. Если «Газпром» к этому не готов, прямо намекал Голдовский, есть

⁸ Новолодская С. Интервью: Яков Голдовский, бывший президент СИБУРа // Ведомости, 13 марта 2003 г. (<https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2003/03/13/intervyu-yakov-goldovskij-byvshij-prezident-sibura>).

⁹ Бутрин Д. Слияния СИБУРа и Газпрома не будет // Коммерсантъ, 29 декабря 2000 г. (<https://www.kommersant.ru/doc/136488>).

1995	1999	2000	2001
«Сибнефтегаз-переработка»	Тобольский НХК	«Уралоргсинтез»	Красноярский ЗСК
Нижневартовский ГПЗ	Новокуйбышевский НХК	«Воронежсинтезкаучук»	«Пластик» г. Узловая
Белозерный ГПЗ	«Тольяттикаучук»	«Каучук» г. Волжский	«Резинотехника» г. Саранск
Южно-Балыкский ГПЗ	НХЗ г. Кстово	«Волтайр»	«Сибур-Геотекстиль»
Губкинский ГПЗ	ЗООиГ г. Кстово	«Капролактан»	Сибур-ПЭТФ
Красно-ленинский ГПЗ	«Азот» г. Кемерово	«Ортон»	«Уралшина»
Сургутский ГПЗ	Ярославский шинный завод	Курган-машзавод	«Ноябрьск-газсервис» (НГС)
Локосовский ГПЗ	Омский шинный завод	Волжский АКЗ	
Когалымское ГПП	ПО «Спеццистерны»	Завод «Стирол»	
«СибГазТранс»	«Метафракс»	Завод бутиловых спиртов	
Пермский ГПЗ			
«НИПИгазпереработка» (НИПИГАЗ)			

Увеличение периметра производственных активов «бренда» СИБУРа
 Источник: данные компании

другие интересные — в первую очередь нефтяники. Деньги, внесенные «Газпромом» через допэмиссию, позволили бы погасить большую часть кредитов, привлеченных Голдовским для скупки активов. Также Голдовский должен был получить долю в объединенном СИБУРе — ее размер зависел в том числе от оценки вносимых активов.

«Газпром» согласился. В январе 2001 года он купил контрольный пакет (51%) в АК СИБУР за 2,2 млрд руб. деньгами и векселями. Голдовский, как и собирался, начал вторую допэмиссию объемом до 70 млрд руб., собираясь со своей стороны внести в капитал акции скупленных 17 российских предприятий, а также доли в восточноевропейских химических холдингах Borsodchem и TVK.

Совет директоров «Газпрома» 24 апреля поддержал этот план. «Сегодня многие наши сограждане ищут национальную идею, способную объединить людей во имя процветания России. На наш взгляд, она очевидна: богатство страны прирастает не сырьевыми ресурсами, а их глубокой и квалифицированной переработкой», — подчеркивал тогда Голдовский.

Совет директоров СИБУРа одобрил вторую допэмиссию 7 мая 2001 года. Голдовский был близок к тому, чтобы стать одним из ключевых акционеров крупнейшей химической компании в Восточной Европе, а потенциально — ее контролирующим владельцем. Дело в том, что 25% акций новой эмиссии были привилегированными (не имеющими права голоса), но их можно было конвертировать в обычные акции через три года. Если бы «Газпром» не стал участвовать в покупке привилегированных акций, он мог в будущем утратить контроль над СИБУром в пользу Голдовского.

Однако этим планам, как и самой допэмиссии, не суждено было осуществиться: 30 мая 2001 года Рема Вяхирева во главе «Газпрома» сменил Алексей Миллер. Поддерживавшие Голдовского топ-менеджеры монополии из команды Вяхирева быстро лишились своих постов или попали в опалу. СИБУР остался брендом, а не бизнесом.

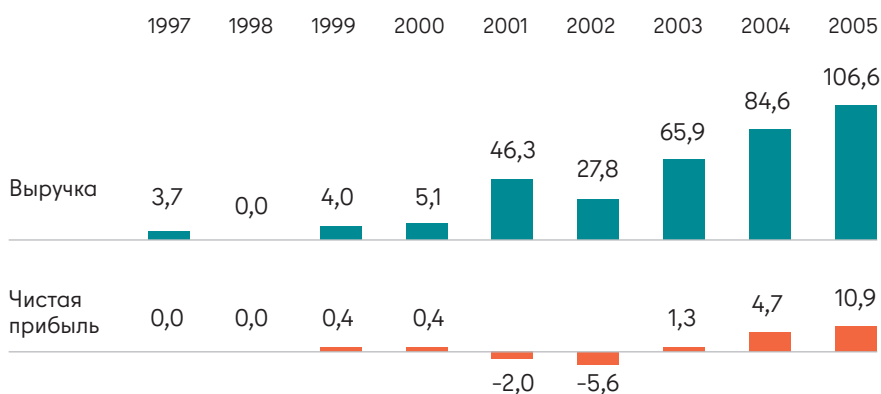
В ОПАСНОЙ БЛИЗОСТИ ОТ БАНКРОТСТВА

Насколько ценным активом СИБУР был в тот момент — вопрос дискуссионный. В своем полном виде, с восстановленными производственными цепочками, СИБУР выглядел очень перспективной компанией. Специалисты Голдовского, обосновывая цену допэмиссии, прогнозировали капитализацию холдинга на уровне \$8 млрд в 2004–2005 годах. В реальности же в 2001 году СИБУР при выручке 46 млрд руб. получил 2 млрд руб. чистого убытка. Да и единого СИБУРа в тот момент, по сути, не существовало: все предприятия, контролируемые Голдовским, чувствовали себя по-разному.

Первые тревожные признаки появились еще до того, как сменилась управленческая команда «Газпрома».

В 2000 году ухудшилась ситуация в мировой нефтегазохимии на фоне ввода крупных новых мощностей в Саудовской Аравии. Рентабельность именно глубокой переработки сырья снизилась. Часть с большим трудом восстановленных производственных цепочек СИБУРа стала убыточной.

Другой проблемой была управленческая раздробленность. В сущности, выстроить действительно вертикально интегрированную компанию Голдовскому не удалось: отдельные



Финансовые показатели акционерной компании «СИБУР», млрд руб.

Источник: отчетность компании

предприятия существовали практически автономно и были связаны лишь поставками сырья. Лукашов, отмечая большие заслуги Голдовского, который принял его идеологию развития СИБУРа, признавал, что затем «многие основополагающие принципы были попорчены, нарушена и целостность управления». «Прибыль стала определяться на каждом производстве, но в таком случае необходимо определять прибыль на каждой стадии передела, что ведет к повышению цены конечной продукции. Таким образом, конечная продукция оказывается неконкурентоспособной», — пояснял он.

Еще более конкретно проблему описывает Игорь Курышов, пришедший в СИБУР в 1999 году, когда Голдовский поглотил большую часть активов группы «Росшина». На предыдущем месте работы Курышов занимался обеспечением поставок, то есть, по его собственным словам, «менял шины на бензол». Выглядело это так: бензол (ароматический углеводород, получаемый в основном в результате нефтепереработки) нужно было поставить на завод для выпуска капролактама, из которого делают капроновые нити. «Эти нити затем превращались в капроновую ткань для корда, а ткань использовалась как армирующий материал для шин, — объясняет Курышов. — За кордную ткань шинные заводы могли в те годы расплачиваться не деньгами, а шинами. Шины мы либо продавали, либо меняли с компаниями, которые по разным схемам получали бензол».

По словам Курышова, когда он попал в СИБУР, Анатолий Лукашов проводил обучение по экономической оценке отраслевых цепей поставок в нефтехимии. Предполагалось, что именно в Москве должны определять, что будут производить заводы. Но реальность оказалась иной:

«Завод считал, что ему нужно производить определенную продукцию, и он же ее продавал. Отчитывался перед Москвой деньгами и формальными презентациями: мол, загрузили производство, все произведенное продали, вот деньги. Но по какой цене продали? Можно было продать, условно, за 30 руб. Руководство завода