

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. Самурай-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 от 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 Паля². «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 остановятся». «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 поменялись. «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” заиклился 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 Tobolska: 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 зарплату 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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru