

Опубликовано 31 октября, 2000 - 12:58

В бизнесе бывший инженер-системотехник Виктор Вексельберг уже более десяти лет



В бизнесе бывший инженер-системотехник Виктор Вексельберг уже более десяти лет. Но раньше его фамилия редко упоминалась на страницах московских СМИ и в кулуарных политэкономических сплетнях. К тому же Вексельберг всегда предпочитал "дружить" преимущественно не с федеральными властями, а с руководством тех регионов, где расположены его предприятия. Когда "Ренова" оказалась в числе владельцев половины уставного капитала ТНК, некоторое время по инерции все продолжали ассоциировать "танкистов" исключительно с Михаилом Фридманом и Германом Ханом. Но вскоре стало ясно, что Вексельберг весьма значимая фигура в бизнес-элите. К тому же с изменением политических реалий в России оказались востребованы бизнесмены именно такого типа - предпочитающие вместо коридорных интриг и закатывания конкурентам публичных скандалов конструктивно договариваться. Во многом благодаря переговорному искусству Вексельберга сейчас прекращена раскинувшаяся сразу на несколько фронтов война между "Сибнефтью", "Славнефтью" и ТНК. "Ко": Как продвигается ход переговоров ТНК и "Сибнефти" по поводу ОНАКО? Виктор Вексельберг: Я думаю, что они близки к завершению. "Ко": На каком варианте договоренности вы остановились? В.В.: На самом естественном. Я думаю, мы подпишем соглашение между акционерами и будем жить и работать в соответствии с нормальными законами акционерного общества. "Ко": Будет ли ТНК конвертировать принадлежащие "Сибнефти" 40% акций "Оренбургнефти" в 25% акций головного холдинга ОНАКО? В.В.: Мы им ничего не передаем. У них остается 40% акций "Оренбургнефти". Мы будем выстраивать ситуацию, связанную с переходом на единую акцию. Они будут нормальными акционерами, ОНАКО будет нормальной работающей компанией. "Ко": Но в процессе перехода на единую акцию они все-таки получают 25% в уставном капитале ОНАКО? В.В.: Это будет определяться в соответствии с расчетными коэффициентами перехода на единую акцию. "Ко": Президент ТНК Семен Кукес говорил, что для приобретения на конкурсе акций ОНАКО ТНК привлекла на финансовом рынке не \$1,08 млрд, а \$1,4 млрд. Из этого заявления некоторые аналитики сделали вывод, что \$320 млн специально занимались для выкупа у "Сибнефти" акций "Оренбургнефти". В.В.: Все-таки ситуация с привлечением ресурсов носит беспрецедентный характер в истории молодого российского бизнеса. Ни одна российская коммерческая структура в такие короткие сроки таких сумм не занимала. И, конечно, когда мы формировали кредитный портфель, безусловно, мы не были уверены, что получим в каждом банке коммитмент. И мы просто подстраховались. Но нам дали гарантии все банки, куда мы обратились. У нас не было специальной задачи занять именно полтора миллиарда. "Ко": "Сибнефть" тоже имела кредитные договоренности на \$1 млрд. Они не предлагали эти деньги вам - в обмен на приобретенный на конкурсе пакет акций ОНАКО? В.В.: Они заняли миллиард. Наверное, этот миллиард был обеспечен какими-то кредитными ресурсами или собственными активами. Миллиард предполагался для использования на конкурсе. Сейчас это свободные ресурсы. Наверное. Будут ли они использоваться на какие-то другие покупки - я не знаю. Каких-то предложений нам "Сибнефть" в этом плане не делала. "Ко": Поступали ли вам предложения от "Сибнефти" разделить контроль над товарными потоками "Оренбургнефти" или ОНАКО? В.В.: В нормальном акционерном обществе потоки не делят. "Ко": Это уж как договорятся... В.В.: В принципе существует продакшн шеринг. Но это скорее исключение, чем правило. Потому что деление потоков не дает возможности правильно выстроить единую

программу на рынке, правильно организовать продажу, взаимоотношения, кредитование. Исходя из целей повышения эффективности работы компании, деление потоков - это неправильно. "Ко": Эксперты говорят, что определенные вами 3 - 3,5 года, для того чтобы "отбить" затраченные на покупку ОНАКО деньги, - это слишком оптимистичный срок. В.В.: Здесь я вас поправлю. Я бы не смотрел на ситуацию исключительно с торгово-коммерческой точки зрения. Можно посмотреть с точки зрения долгосрочности инвестиций. Все российские компании, включая ОНАКО, на рынке недооценены. Если сопоставить российскую компанию с аналогичной западной, то дисконты достигают 70 - 80%. В России и в мире сейчас происходят положительные сдвиги. В частности, Эксимбанк США собирается изменить кредитный рейтинг России. Этим примером он может привлечь дополнительные инвестиции в Россию. Я думаю, что многие другие позитивные сдвиги изменят ситуацию. Наши компании неизбежно вырастут в цене. И тогда - в короткой перспективе - всем будет ясно, что ОНАКО стоит дороже, чем те деньги, которые мы заплатили. "Ко": Вы уже провели исследование финансового состояния ОНАКО? В.В.: Нет, мы еще не приступили к детальной работе с компанией. Сейчас ведутся переговоры с руководством ОНАКО. Но детальной ясности о финансовом состоянии компании и ее производственных планах у нас пока нет. "Ко": Планировала ли "Сибнефть" менять ключевой менеджмент "Оренбургнефти"? В.В.: Наверное, у них были такие планы. Но у нас намечено собрание акционеров ОНАКО (17 ноября. - "Ко"). Мы войдем в совет директоров пропорционально объему наших акций. Конечно же какие-то нововведения будут и среди топ-менеджмента. "Ко": Почему ТНК отозвала свое требование провести внеочередное собрание акционеров, на котором был поставлен вопрос об отставке президента "Славнефти" Михаила Гуцериева? Говорят, после того как ТНК заплатила государству миллиард долларов за ОНАКО, "тюменцы" рассчитывали на поддержку своей позиции со стороны госпредставителей в совете директоров "Славнефти". Но они поддержали позицию Гуцериева. В.В.: Во-первых, у меня нет информации, что они его поддержали. Насколько я знаю, это обсуждалось. Потом был объявлен перерыв. Были достигнуты договоренности, и все хором выдохнули, согласившись, что надо как-то учитывать интересы и законные права акционеров. Поэтому пройдут собрания акционеров дочерних обществ "Славнефти", и мы, безусловно, войдем в состав совета. Другое дело - как достигнуто это решение. Пускай не со скандалом и не с какими-то оргвыводами. Но стороны договорились - великолепно. Что ж тут плохого? "Ко": То есть вы выступили с предложением отправить Гуцериева в отставку, считая, что для достижения нужного эффекта нужно всегда просить больше, чем могут дать? А на самом деле вы добивались только восстановления ваших акционерных прав на дочерних предприятиях "Славнефти" (несмотря на то что аффилированные компании ТНК владеют достаточным количеством акций ЯНОСа и "Мегионнефтегаза" для вхождения в советы директоров этих акционерных обществ, нынешним летом "Славнефти" удалось не допустить "тюменцев" до участия в управлении своими "дочками"). В.В.: Мы аргументировали наше мнение, и довольно веско. Но не надо скрывать, что на тот момент, когда проходил совет директоров, интересы сторон были разные. И стороны использовали разные аргументы. Слава Богу, что в результате далеко не простых переговоров все-таки было найдено решение. Мы с Гуцериевым подписали протокол, в котором компания взяла на себя обязательство провести такие собрания. И представители нашей стороны войдут в советы директоров тех органов, где мы не смогли присутствовать до сих пор. Мы считаем, что цели, которые мы ставили, достигнуты. По крайней мере компания обязалась восстановить законные права акционеров. "Ко": Как, по-вашему, был ли со стороны "Славнефти" использован "административный ресурс"? В.В.: Конечно, был использован административный ресурс. Но важен же результат. "Ко": У "Славнефти" есть еще один козырь. В Белоруссии заведено два уголовных дела, цель которых - оспорить покупку Тюменской нефтяной компанией 6% акций "Славнефти" у Мозырского НПЗ? В.В.: Нам известно, что есть уголовное дело, которое послужило основой для принятия решений по реестру акций. Но мы неоднократно объясняли, что когда мы подписывали договоры на покупку этих 6% акций (причем мы их покупали по отдельности), то все продавцы этих акций были обязаны

подтвердить, что акции не были приобретены незаконным путем, по ним не ведется уголовных дел, расследований и так далее. Такие документы у нас имеются. Поэтому претензии к нам, что мы покупали акции, несостоятельны. "Ко": А деньги, заплаченные белорусам за эти 6 %, вам правда вернули? В.В.: Никто нам конечно же ничего не возвращал. Это смешно. "Ко": Вы по-прежнему не оставили планов по участию в приватизации "Славнефти"? В.В.: Еще раз говорю, если компания "Славнефть" будет приватизирована, то мы, безусловно, примем участие в приватизации. "Ко": А кредитных обязательств для ТНК получится не слишком много? Вы сами оценивали "Славнефть" в \$1,5 млрд, но ведь на ТНК уже висят кредитные обязательства за покупку акций ОНАКО. В.В.: Есть некоторые нормативы, которые устанавливают соотношение кредитных, заемных средств компании и состояния самой компании. Мы еще очень далеки от того уровня, который ограничивал бы нам наши заемные возможности. "Ко": Есть ли у ТНК планы по приобретению бизнеса в странах СНГ и Восточной Европы? В.В.: Безусловно. Мы активно будем развивать свое присутствие на Украине. Будем создавать свою сеть, возможно, с крупным западным партнером. С кем именно - мы скажем в самое ближайшее время. Приобретение ОНАКО подталкивает нас расширить свое присутствие в Казахстане. У нас там открыто свое представительство. В списке перспективных для нас регионов, наверное, будет и Иран. Наши делегации съездили туда и провели ряд встреч на высоком уровне, получили исчерпывающую информацию, а в ближайшее время, я думаю, они предложат нам какие-то формы сотрудничества. Будем участвовать в тендерах. Будем участвовать и в развитии новых регионов в России. Тимано-Печорское месторождение находится в сфере нашего внимания. "Ко": А насколько оправданны разговоры о том, что владельцы ТНК связаны с республиканской партией США? В.В.: Уж если я стараюсь активно не вмешиваться в политическую жизнь России, то уж тем более никакого прямого отношения к политической жизни Америки у меня нет. Про Блаватника ничего сказать не могу. Не в курсе. Безусловно, в силу определенных обстоятельств есть многочисленные знакомства с различными бизнесменами, политическими деятелями. "Ко": Но говорят, что руководитель "Халлибертон" Дик Чейни помогал ТНК лоббировать предоставление кредита от Эксимбанка США. А Чейни баллотируется на пост вице-президента США от республиканской партии. В.В.: Я с ним незнаком. "Ко": Но ведь он несколько раз приезжал с неофициальными визитами в Россию. С кем же он тогда встречался? В.В.: У нас этим проектом активно занимаются наш президент (Семен Кукес. - "Ко") - американский гражданин, который, безусловно, знаком с Чейни. Иосиф Бакалейник, наш финансовый директор, тоже провел немало времени в общении с соответствующими структурами. "Ко": У Кукеса в ближайшее время заканчивается контракт на работу в ТНК. Он уйдет или вы продлите контракт? В.В.: Он талантливый, хороший менеджер. Я буду голосовать за продление контракта. "Ко": Поговорим о другом направлении вашего бизнеса - цветной металлургии. Недавно Флора-банк приобрел контроль над Медногорским медно-серным комбинатом. Известно, что Флора-банк принадлежит "Ренове". Вы же вроде бы не занимаетесь медным бизнесом. Зачем вам эта покупка? В.В.: Одна из моих не очень хороших черт - я всегда говорю правду. Мы, как группа "Ренова", СУАЛ, к этой покупке не имеем никакого отношения. Из Флора-банка мы собираемся уйти. А приобретение ММСК - это не наша сделка. Вы знаете, есть группа, которая контролирует Волгоградский алюминиевый завод ("Разномин", "Разноимпорт" и так далее). К ним мы не имеем никакого отношения. Эта группа имеет активные позиции по меди. "Ко": Сейчас широко обсуждается, что "Сибирский алюминий" и "Альфа-групп" скупают акции ГАЗа. "Альфа" скупает акции не по заказу "Реновы"? Есть у вас планы внедрения в автомобилестроительную отрасль? В.В.: Пока планов нет. Но я не могу гарантировать, что в будущем нам это не будет интересно. "Ко": Есть и другая версия. Якобы "Альфа" скупает акции в интересах "Сибала". В.В.: Работает ли "Альфа" на "Сибал"? "Альфа-групп", которая состоит из разных компаний, меня приятно удивляет рациональным и здоровым подходом к бизнесу. Ну что такого, что Альфа-банк дал кредит "Русскому алюминию"? У Альфа-банка есть вполне конкретный бизнес. Формирование кредитного портфеля - часть этого бизнеса. Ну посчитали они возможным предоставить

кредит. Если "Альфа-Капитал" или еще какая-то структура, входящая в "Альфа-групп", заключает договор и скупает акции для "Сибала" - это вполне допустимо. Но если это не входит в их интересы? Их стратегические планы мне незнакомы, мне трудно сделать какие-то окончательные выводы. Но я считаю вполне допустимыми оба варианта. "Ко": Сейчас намечается рост интереса к вложениям в машиностроение. Почти все крупные металлургические компании начали скупать акции предприятий этой отрасли. Имеются ли у вас подобные планы, если не в отношении ГАЗа, то насчет других предприятий отрасли? В.В.: Приобретение машиностроительных предприятий крупными сырьевыми компаниями - например, "Сибирским алюминием" - обуславливается особенностями развития своего бизнеса. Логика понятна. Все вертикально интегрированные компании зарабатывают деньги на продаже не первичного алюминия, а готовой продукции. Конечно, логично, если корпоративной частью будет предприятие, которое производит арматуру из алюминиевых сплавов, колеса. Есть пример с авиационной промышленностью. Другое дело - насколько тот же "Сибирский алюминий" готов разумно и правильно инкорпорировать предприятия в свою структуру исходя из экономических интересов. В итоге у меня большой вопрос. Я думаю, на сегодняшний день здесь больше нормальных, по-хорошему рыночных, спекулятивных элементов, чем корпоративных. "Ко": "Спекулятивных" - это в смысле, что они хотят кому-то перепродать эти акции, или что "Сибал" вкладывается в машиностроение для "поддержания имиджа"? В.В.: Конечно, не только для имиджа. А мы будем это делать, если поймем, как это будет работать в рамках общей корпоративной концепции. "Ко": Как будут делиться финансовые потоки "СУАЛ-холдинга" после объединения с "Трастконсалтом"? В.В.: У СУАЛа будет один торговый партнер. Скорее всего, это будет Coalco. "Ко": Если уж мы заговорили об Иркутске, то скажите, зачем вы скупаете акции "Иркутскэнерго"? По моим сведениям, у "Реновы" достаточно маленький пакет акций, 5 - 6%. В.В.: Конечно, у нас больше. "Ко": Сколько именно? В.В.: Коммерческая тайна. У нас достаточно большой пакет, для того чтобы принять соответствующее участие в работе "Иркутскэнерго". "Ко": Ну хотя бы больше 10%? Иначе вы даже собрание акционеров "Иркутскэнерго" не сможете собрать, если вам это понадобится. В.В.: Соберем. "Ко": Не столь давно глава РАО "ЕЭС России" Анатолий Чубайс договорился с губернатором Иркутской области Борисом Говориным о создании совместной компании по управлению госпакетом акций в "Иркутскэнерго" (40%). По слухам, владельцы "Русского алюминия" (контролируют БрАЗ) недовольны этой идеей и уже успели выразить свое недовольство Говорину. Каково ваше отношение к созданию управляющей компании? В.В.: Я считаю, что эта идея вполне заслуживает внимания. Если удастся консолидировать интересы региона и РАО и объединить их в "Иркутскэнерго", то в этом нет ничего плохого. С одной стороны, "Иркутскэнерго", как бы эта компания ни пыжилась, не может быть независимой по отношению к РАО. Она все равно будет интегрирована с РАО в той или иной форме. Поэтому участие РАО в "Иркутскэнерго" необходимо. С другой стороны, если Говорину удастся сохранить участие областной администрации, то получится разумный, здоровый альянс. "Ко": А как вы начали свой бизнес? Как познакомились с совладельцем "Реновы" Леном Блаватником? В.В.: Блаватник эмигрировал в Америку в 1978 году с 4-го курса института, где мы вместе учились (МИИТ. - "Ко"). И я его не видел много лет. Мы встретились в 1987-м. До этого мы с ним не встречались, не переписывались. Будучи сотрудником КБ, я поехал на международную выставку - кстати, нефтяную. Приехав в первый раз в Америку, я нашел его, и мы восстановили отношения. Через два года, когда я создал здесь кооператив, я предложил ему начать совместный бизнес. К тому времени он уже окончил Гарвардский университет и имел достаточно большой собственный бизнес. Он занимался торговой дистрибуцией, был совладельцем достаточно крупной транспортной компании, которая осуществляла перевозки различных грузов по всей Америке. Блаватник долго сопротивлялся моим предложениям вкладывать деньги в Россию. "Ко": Почему, если вы работали в "нефтяном" КБ, вы начали свой бизнес именно с приобретения Иркутского алюминиевого завода? В.В.: Мы начинали, конечно, не с алюминия. Начинали, как и все, с компьютеров. То, что потом мы стали заниматься

алюминием, - это стечение обстоятельств. Так получилось в силу ряда знакомств с конкретными людьми. "Ко": Как вам удается ужиться с совладельцами вашего бизнеса - Василием Анисимовым в алюминиевом бизнесе и Германом Ханом в нефтяном? В.В.: Мы бизнесмены. Поэтому основой для взаимоотношений служат правила ведения бизнеса. Они просты и понятны. "Ко": Это в теории. А на практике к бизнесу примешивается много личного. Говорят, слияние "Сибнефти" и ЮКОСа в ЮКСИ не состоялось в первую очередь по этим причинам. В.В.: Конечно. И это очень плохо. "Ко": А в личностном плане вам легко ужиться с деловыми партнерами? В.В.: Трудно. И Анисимов, и Хан волевые личности со своими взглядами на жизнь. "Ко": Говорят, Герман Хан авторитарный руководитель. Это не мешает вашему партнерству? В.В.: Все люди меняются. Он изменился, я изменился. Думаю, оба в лучшую сторону... "Ко": Как нужно управлять, с вашей точки зрения? Как вы общаетесь с ним с учетом того, что он авторитарный лидер? В.В.: Если человек склонен к авторитаризму, нужно четко понять, как нужно общаться. Хан очень рациональный и ... м-м-м ... конкретный менеджер, его можно убедить. Вот это самое главное.

Автор

Наталья Готова

Автор фотографии

Комерсантъ

Источник

<http://ko.ru/articles/2300>

Source URL: <http://vspro.info/article/viktor-vekselberg-nashi-kompanii-nedootsenenny>