

Опубликовано 6 июля, 2009 - 14:15

«Стройтрансгаз» рисковал потерять крупнейших заказчиков из-за ошибок прежнего руководства, новое — с подачи главного акционера Геннадия Тимченко — теперь все исправляет, говорит Рязанов



Слесарь, кадровик, депутат, газовик, нефтяник, садовод, строитель. Это не объявления о найме на работу, а 29 лет переменчивой карьеры Александра Рязанова. Сам он считает, что пять лет на одном месте — предел, и торопится вывести «Стройтрансгаз» из кризиса, о чем и рассказал в интервью «Ведомостям».

— С чем был связан ваш уход из «Газпрома» осенью 2006 г.?

— Мне кажется, уже нет смысла об этом говорить. Во-первых, это было давно. А во-вторых, я, может, даже рад, что ушел. Я свое выработал: пять лет на одном месте — мне кажется, этого достаточно. Сейчас, когда я встречаю Алексея Борисовича (Миллера. — «Ведомости»), он почему-то всегда грустный. Наверное, тяжело. А может, устал от работы. Ведь проблемы, как я вижу, не уходят, а, наоборот, нарастают: Туркмения, постоянно тлеющая Украина, Белоруссия, Венгрия, Nabucco...

— Вы так пристально следите за проблемами «Газпрома», тянет обратно?

— Нет, не тянет. Я просто вижу, прессу читаю иногда.

— Кто пригласил вас в «Стройтрансгаз», как вообще возникла эта идея?

— В меру своей деятельности я общался с Газпромбанком. Я знал, что он — основной или фронтирующий, как сейчас стало известно, акционер «Стройтрансгаза». И всегда в разговорах с Газпромбанком слышал, что есть проблемы с компанией — с исполнением заказов, с ее руководством. А я всегда считал, что банкиры не должны идти в производство, это не их дело. Я предупреждал руководство Газпромбанка, что у них могут быть проблемы. Я, конечно, не знаю, из каких соображений Газпромбанк купил «Стройтрансгаз», — может, это была чья-то просьба, ведь в нашей стране некоторые решения часто носят не экономический, а политический характер. И это, наверное, тоже правильно и справедливо... Но это все равно не дело для банка. Строительный бизнес во всем мире достаточно сложный, запутанный и — не побоюсь этого слова — коррупционный.

— То есть вы не знали, кто на самом деле основной владелец «Стройтрансгаза»?

— Первоначально я действительно не знал. Знал, что есть Газпромбанк. Потом в одном из разговоров с Геннадием Николаевичем (Тимченко. — «Ведомости») — мы с ним в добрых отношениях еще с 1990-х гг. — я понял, что он каким-то образом тоже имеет отношение к «Стройтрансгазу». Это меня, с одной стороны, удивило, с другой — очень сильно расстроило. Я считаю, что это тоже не его профильный бизнес. Потому что у нефтетрейдерства своя специфика. А многопрофильность деятельности — это, может быть, интересно для интеллектуального развития, но очень сложно в управлении.

— Вы ему это сказали?

— Конечно.

— А он?

— Ответил, что хочет, чтобы в России была компания, которая могла бы составить конкуренцию крупным западным игрокам, чтобы это была реальная строительная компания. Не такая: стол, стул, ручка, генподряд — и дальше все отдается другим компаниям на субподряд.

«Попросили прийти»

— Вы сами вызвались решать проблемы «Стройтрансгаза» или вас позвали?

— Меня попросили прийти туда.

— А Геннадий Николаевич не сказал вам, какая у него стратегия по «Стройтрансгазу» дальше: вы наводите порядок, а потом компания продается?

— Насколько я понимаю, сейчас речь о перепродаже компании не идет. Конечно, теоретически это возможно. Но не сейчас. Только лет через пять-шесть можно рассматривать этот вопрос. А пока, безусловно, нужно привести компанию в порядок, показать реальную прибыль, избавиться от долгов. Мы с ним разговаривали о стратегии, с ним и Газпромбанком. Я подготовил план, показал те проблемы, которые есть в компании, показал риски, которые сейчас существуют, как мы меняем структуру, как хотим организовать работу. В принципе, и Газпромбанк, и Геннадий Николаевич все поддержали. И я сегодня имею полный карт-бланш, могу делать все, что угодно. Это меня радует, но требует определенной ответственности.

— И вы все пять лет будете работать, выполняя этот план?

— Я сказал акционерам, что ставлю себе задачу проработать год. Они говорят, что этого мало.

— А на какой срок подписан с вами договор?

— Я еще не подписал договор. Формально работаю по приказу. А в договоре есть фраза о том, что в любой момент я могу уйти, или меня могут увести (улыбается).

— Может, из-за этого слухи на рынке, что вы уйдете руководить «Роснефтью»?

— Я считаю, это происки, как вы говорите, наших конкурентов.

— Зачем им?

— Чтобы поссорить нас с руководителями заказчиков. Не думаю, конечно, что Сергей Михайлович (Богданчиков. — «Ведомости») такой человек, что может дать волю эмоциям. Но это все равно неприятно, когда о твоей возможной отставке постоянно спрашивают даже не у тебя, а у Игоря Ивановича Сечина (председатель совета директоров «Роснефти». — «Ведомости»).

«Отзвуки хорошей жизни»

— Вас назначили в марте, какие были первые шаги — кроме уже известного сокращения штата?

— Ну это же не хирургическая операция...

— И все же с чего начали наводить порядок в «Стройтрансгазе»?

— Первым делом аннулировал все доверенности — слишком многим людям было разрешено подписывать договоры на большие суммы. Я считаю, это пагубно для любой компании. Жестко взял под контроль все платежи. Денег вообще не было. Каждый день мне приносили стопки счетов. Я подчеркивал, что надо платить. Все остальное отодвигал, потому что главная задача была платить зарплату, налоги. Потом начали разбираться по горящим проектам — ВСТО, Ванкор, ГПЗ в Сирии, который срочно нужно было запускать, проект в Арабских Эмиратах, где началось бешеное отставание от графика, и, конечно, газопровод в Туркмении, где остановилась вся стройка, потому что не было трубы. А через несколько дней в Москву приезжал президент Туркменистана, и это могло быть большим политическим скандалом. Ведь деньги, которые были получены авансом, ушли совсем на другие вещи.

— Откуда же брали деньги, чтобы запускать все?

— Оптимизировали затраты, включая этот офис. Нас уже меньше половины здесь осталось — по сравнению с тем, что было. Думаю, к новому году оптимизируем и структуру филиалов и «дочек». Когда я сюда пришел, я не понимал, какая численность штата в компании. Мне давали информацию — порядка 12 000-15 000. До сих пор не знаю, какая точно цифра. Но задача — сократить общую численность примерно до 5000 человек. С 1 июля мы перешли на новую структуру управления, новую систему оплаты труда. Да, достаточно жестко. Например, у меня сейчас зарплата вдвое меньше, чем у моего предшественника. Но, я считаю, неправильно платить себе большую зарплату, а другим говорить: «Работайте за маленькую, потому что у нас плохо». Кто решил с нами остаться, тот остался. Кто решил уйти, тот ушел. Каждый волен выбирать сам.

— Всем вдвое сокращали зарплату?

— Да, к сожалению, всем. Премии будут, но их надо заработать. А пока задача — вовремя платить основную зарплату. Хотя я не считаю, что у нас зарплаты низкие. Они нормальные, рыночные. А были просто очень большие. Были, например, бонусы, которые не зависят от результатов труда. Я вообще не понимаю, как такое может быть. Были другие социальные льготы, квартиры, машины. Сейчас, например, из 100 служебных машин осталось 15. Нам больше не надо. А дальше, я вас уверяю, мы найдем коэффициент трудового участия, или КРП, как модно сейчас говорить. Люди будут довольны своей работой.

— Что еще резали в московском офисе?

— Все атрибуты и отзвуки той хорошей жизни, которая была. Только в этом офисе бюджет на обслуживание компьютеров был 50 млн руб. в год. Я считаю, миллиона за глаза хватит. Служебные автомобили стоили 130 млн руб. в год — машины, которые непонятно что делали, кого куда возили. Эти расходы мы сократили в четыре раза. И то, я считаю, не оптимизировали до конца. Связь обходилась в 6 млн руб., 3 млн руб. в месяц — мобильная связь. Сейчас она обходится в 100 000 руб.: осталось 30 телефонов, этого достаточно, все на связи, кому надо. А еще, например, целый этаж занимало медицинское управление. Правда, его начали без меня сокращать, но до конца не довели. Два самолета есть, мы их сейчас продаем. Дом приемов прекрасный в Подмоскovie, земельные участки и проч. Две яхты — до сих пор спрашиваю: зачем? Видимо, люди, которые здесь сидели, смотрели на тот небоскреб (здание «Газпрома» на соседней улице Наметкина. — «Ведомости») и считали, что они должны жить так же хорошо, как там. Но там-то деньги идут из-под земли с нефтью и газом. А здесь деньги только от работы. Казалось бы, это все мелочевка, но, я вам скажу, она очень дисциплинирует людей.

— Участки и яхты будете продавать?

— Мы все это пытаемся продать, но сейчас, вы понимаете, время для продажи не очень хорошее. Наша задача — выйти хотя бы без убытков.

— Что с самим офисом будете делать, не слишком ли он шикарный у вас по нынешним временам?

— Офис тоже хотим продать. Сейчас сдали 10 000 кв. м в аренду «дочке» «Газпрома» — «Севморнефтегазу». Я считаю, это удобно для них. И надеюсь, что им тут понравится и они потом купят здание.

— Сколько рассчитываете сэкономить в центральном офисе, хотя бы 1 млрд руб. будет?

— Конечно — по году в целом.

— Прежний менеджмент не пытался сопротивляться таким жестким мерам?

— Были неприятные моменты: многие из тех, кто здесь работал, видимо, решили на меня пожаловаться в разные инстанции, в том числе акционерам. Но я честно сказал: без этого работать нельзя — без карт-бланша и без жестких мер. И ведь я никого не уволил. Я просто заставил... Приведу один пример. Был один человек, который управлял зарубежными проектами. А у нас были проблемы с сирийским заводом: его нужно было запускать 4 июня, но не хватало порядка 20 млн евро. Все мне кричали: «Дайте срочно денег, иначе пойдут штрафные санкции». И это действительно так. Но я сказал: «Пожалуйста, только я хочу завтра же получить от вас бумагу о том, что при перечислении 20 млн евро 4 июня завод будет работать, я положу эту бумагу себе в стол». На следующий день этот человек принес заявление об уходе. Вот и все. Получается, человек не захотел брать на себя ответственность.

«Еще много работы»

— Что именно было не так с бизнесом «Стройтрансгаза», когда вы приняли дела у прежнего руководства?

— К тому времени как раз были известны результаты прошлого года. Во-первых, сам объем производства был выполнен всего на 80%. Выручка составила 34 млрд руб. При этом себестоимость была 37 млрд руб. То есть сразу убытки по прямой производственной деятельности. У строителей это бывает, но очень редко — чтобы ни происходило, по производственной деятельности они какую-то рентабельность получают. Плюс к этому была серьезная долговая нагрузка: только процентные платежи по кредитам — около 1,7-1,8 млрд руб. Были проблемы и с дебиторской задолженностью.

— Как вели себя заказчики?

— Ситуация, мне кажется, была критичной. Как раз был пик негативного отношения со стороны основных заказчиков, таких как «Транснефть» и «Роснефть». «Газпром» — меньше, потому что в нашей программе он занимает максимум 9%. И «Газпром» как-то к этому относился не так болезненно. «Транснефть» — другое дело, особенно по ВСТО — это объект очень важный, у него жесткий график. И если это все под большим сомнением, под срывом, то, конечно, это нервирует заказчика.

— Все удалось исправить?

— «Стройтрансгаз», конечно, немного потерял свое доброе имя. Имя компании, которая способна делать большие проекты быстро и качественно. Но мы все исправляем, за свой счет. Очень активно, например, работаем на НПС «Сковородино» (конечная точка первой очереди ВСТО. — «Ведомости»). Там еще много работы. Но я считаю, мы все сделаем и восстановим потенциал.

— Какой план на этот год?

— Объем работ — примерно на 51 млрд руб. и около 4 млрд руб. операционной прибыли. Это совсем неплохо: 50% роста выручки плюс в прошлом году был операционный убыток. Что касается самих работ, то больше половины оборота — как и в 2008 г. — мы собираемся получить от зарубежных проектов, 55-56%. Главные проекты — газопровод в Туркмении, примерно 14,6 млрд руб. по этому году. В 2010 г. сдаем трубу, а в этом — линейную часть. Мы изменили проект: там будут не надводные, мостовые переходы, а подводный, самый длинный в мире, если получится, — 1700 м. Еще один крупный проект — это газопровод в Арабских Эмиратах, почти 6,6 млрд руб. выручки в этом году. Далее Ванкор — 6 млрд руб. Плюс около 5 млрд руб. — работы на месторождениях в Западной Сибири. И отдельный сегмент — энергетические проекты, около 2,5 млрд руб. выручки в этом году. Во-первых, Юго-Западная ТЭЦ, решение о ее строительстве наконец принято, мы подписали контракт, теперь проект финансирует город. Кроме того, мы выиграли контракт по Молжаниновской ТЭЦ на севере Москвы. В плане на этот год ее еще нет. Но в целом это очень приличный контракт — 17 млрд руб. без НДС.

— Есть ли более долгосрочная стратегия, в чем она заключается?

— У нас сейчас есть бюджетный прогноз до 2013 г. (подробнее см. таблицу. — «Ведомости»). Главная цель — делать проекты с производственной рентабельностью минимум 25%, а ежегодный рост объема работ — не менее 10%. И если мы так начнем работать, через четыре года будем получать 70-80 млрд руб. выручки, 6-7 млрд руб. операционной прибыли, расплатимся со всеми долгами. И эта программа, я считаю, достаточно сдержанная. Но это не значит, что до 2013 г. я буду руководить «Стройтрансгазом» (улыбается).

— «Стройтрансгаз» давно говорит о планах развивать энергетический сегмент, на чьи заказы рассчитываете?

— Мы хотим зайти на объекты ФСК (Федеральная сетевая компания. — «Ведомости»). Электросети, на мой взгляд, строить даже проще, чем газо- и нефтепроводы. По-другому, конечно, но это не проблема для нас. Хотя мы не только на сети хотим зайти, а на крупное подстанционное строительство — напряжением 500 кВ и выше. Насколько я понимаю, это огромный кусок в инвестпрограмме ФСК, такие объекты строить проще, чем электростанции, а стоят они дорого. И мы хотим работать на этом рынке. Конечно, там много конкурентов, в том числе «Е4». Но нас это не пугает. Мы можем нормально конкурировать с Абызовым (основной владелец «Группы Е4» Михаил Абызов. — «Ведомости»).

— А у вас был такой опыт?

— Опыт у нас был, но, безусловно, не на таких подстанциях. И мы, конечно, его будем перенимать. Может, кого-то купим, но ничего определенного, просто смотрим.

— По основному — нефтегазовому строительству какие планы?

— В первую очередь новые проекты главных заказчиков — «Транснефти» и «Роснефти». Это, конечно, БТС-2: мы получили генподряд на участок в 200 км, хотим показать очень хорошую,

качественную работу, сдать планируем уже в следующем году. Плюс мы будем претендовать на подряды по ВСТО-2. У «Роснефти» серьезная программа в Восточной Сибири. В том числе строительство Приморского НПЗ. Насколько я знаю, задача стоит запустить его уже в 2014 г. Это очень быстро. А у нас на востоке есть сейчас и техника, и люди. Кроме того, мы готовимся к конкурсу по нефтепроводу Бургас — Александрополис («Транснефть» и «Роснефть» — участники проекта. — «Ведомости»).

— Какие еще проекты рассматриваете?

— Следующий наш шаг — шельфовые проекты, Каспий, где работает «Лукойл», и Штокман, где работают «Газпром» и его иностранные партнеры. На Каспии у нас уже есть опыт. А на Штокмане мы заявляемся в качестве претендентов на те или иные работы. Понятно, что там будет очень жесткая конкуренция: нужна серьезная квалификация, и мы, наверное, в эту квалификацию не сможем попасть. Но радует, что сегодня есть четкая позиция и руководства Штокмановского проекта, и правительства России, что в любом западном проекте должна быть российская составляющая. Вот эту составляющую мы и хотим сделать.

— Обсуждаете СП с иностранцами?

— Мы сейчас очень плотно работаем над созданием совместных предприятий с крупными западными инжиниринговыми компаниями — с Saipem, Foster Wheeler, многими другими. Мы хотели бы создать СП в России, куда придет их костяк руководящих работников и наши люди, которые должны будут перенять западные технологии. Я считаю, для западных партнеров мы очень удобная компания. Во-первых, достаточно известная. Во-вторых, мы, как ОАО, имеем прозрачный баланс, скоро будет международная отчетность.

— Большая часть контрактов «Стройтрансгаза» — в Средней Азии, на Ближнем Востоке, в Африке и на Балканах. Нет планов выйти на рынок Западной Европы?

— Пока у нас есть лишь один проект, в Финляндии, — капитальный ремонт. Но, думаю, у нас будет потенциал в ЕС: сами европейцы не хотят уже заниматься никакими стройками, у них другой образ жизни. А мы хотим и готовы работать.

«Вернуть вложения»

— Год назад пять строительных «дочек» «Газпрома» купили структуры Аркадия Ротенберга, говорят, он чуть ли не монополизировал рынок. Вы с ним раньше не работали?

— Я, конечно, слышал эту фамилию, но лично не знаком. И потом, насколько я знаю, его основной бизнес — ремонт (в нефтегазовом строительстве. — «Ведомости»). И мы здесь не пересекаемся. У нас есть только один крупный трест в этом сегменте — «Приобьтрубопроводстрой» (у «Стройтрансгаза» 86%. — «Ведомости»). И то мы сейчас договорились, что менеджмент этого треста выкупит наши акции и будет работать самостоятельно. Это, кстати, одна из наших стратегических линий. «Дочки», которых мы не можем мобильно перемещать из одной точки в другую, которые работают на каких-то постоянных заказах, связанных с ремонтом, могут стать самостоятельными компаниями. Тем самым мы оптимизируем нашу структуру.

— У вас еще был план избавиться от непрофильных активов. Как идут переговоры с «Роснефтью» о выкупе ваших 50% в алжирском СП Rosneft-Stroytransgaz Ltd.?

— Движемся в правильном направлении: мы хотим продать, переговоры идут, и, мне кажется, для «Роснефти» это интересный актив. «Роснефть» тоже так считает. Недавно мы

актуализировали оценку — около \$600 млн за 100% СП. Это серьезный и перспективный актив. Но там нужны инвестиционные вложения. А у нас нет сегодня свободных средств, чтобы инвестировать. Поэтому мы должны выйти из всех непрофильных активов, в том числе нефтегазовых. Это не наша задача — заниматься нефтью и газом. Может быть, сначала это казалось очень прибыльным и интересным. Но там очень большой инвестиционный период, а это тяжело, тем более сегодня.

— Недавно стало известно, что 100%-ная «дочка» «Стройтрансгаза» — Jumar & Co — совладелица компании «Петромир» вместе с предпринимателем Анатолием Оружевым. А у «Петромира» — лицензия на гигантское Ангаро-Ленское газовое месторождение в Иркутской области. Как давно этот актив у «Стройтрансгаза»?

— У нас действительно есть инвестиции в ООО «Петромир». Когда я пришел, это все уже было. Мне кажется, эти инвестиции были изначально. Но мы не участвуем в управлении текущей деятельностью этой компании. Сейчас наша задача — вернуть эти вложения.

— С кем-то уже ведете переговоры?

— Потенциальные покупатели есть. И сам Оружев может найти себе партнеров.

— Во сколько оцениваете долю в «Петромире»?

— Мы считаем, наши инвестиции составляют \$200 млн. С одной стороны, там огромные запасы — если они подтвердятся. Но месторождение далеко от инфраструктуры, рядом с Ковыктинским. Только для очень крупных компаний это может быть интересно — «Газпрома», «Роснефти», Shell и проч. Ведь они могут поставить себе серьезные запасы на баланс, и у них есть возможность ждать, пока в Восточной Сибири появится инфраструктура и вложения вырастут в разы. Ведь даже по сегодняшней стоимости — \$1-1,5 за баррель нефтяного эквивалента — это серьезно.

— Еще один непрофильный актив — 67% ЗАО «Уралнефтегазпром» с шестью нефтегазовыми лицензиями. С кем-то уже идут переговоры о его продаже?

— Да, с нашим партнером в этой компании — «Оренбурггазпромом». Мы считаем, для них было бы правильно забрать этот актив и работать: это в их сфере деятельности, на территории Оренбургской области. Хотя нам все равно, кто купит.

— У «Стройтрансгаза» есть два интересных должника, которым выданы займы на 8,5 млрд руб., — Jumar & Co и некая Gresiana Business Inc. Что это за кредиты?

— А это как раз наши инвестиционные вложения в нефтегазовые активы. Gresiana — акционер компании — владельца доли в алжирском проекте, Rosneft-Stroytransgaz. Jumar — участник газовых проектов в Восточной Сибири.

— А сколько всего «Стройтрансгаз» планирует выручить от продажи нефтегазовых проектов?

— Наши суммарные вложения в эти активы — 11 млрд руб. Сегодня продать их непросто. Но мы постараемся уже в этом году вернуть эти средства.

«Особые условия»

— Как складываются отношения с вашими конкурентами? С компанией «Стройтрансгазконсалтинг» Зияда Манасира, например?

— А мы, по-моему, совсем не конкуренты Манасиру. Я считаю, он работает на особых условиях. По крайней мере я делаю такой вывод из той информации, которую слышу на рынке.

— Что за условия?

— «Стройтрансгазконсалтинг» работает только с заказами «Газпрома». Начинал он, как я уже говорил, со стола и ручки. А сейчас это крупнейшая компания: они купили много активов, у них очень много техники. Но именно сейчас, я думаю, они столкнулись с той же проблемой, что и «Стройтрансгаз» несколько лет назад.

— Зависимость от одного заказчика?

— Конечно. И это очень опасно. Вы же знаете, как раньше работал «Стройтрансгаз»: он фактически был 100%-ной «дочкой» «Газпрома», на 95% зависел от его подрядов. И принцип работы был очень простой: получать заказы, не иметь практически собственных сил, раздавать эти заказы другим подрядчикам, т. е. просто управлять этими проектами. Если денег не хватало, шли к заказчику и говорили: «Надо добавить». Причины всегда можно было найти. А потом это все резко провалилось. «Газпром» развернулся спиной к «Стройтрансгазу», продал его акции и начал отдавать заказы другим компаниям. А «Стройтрансгаз» остался без всего. Они попытались выйти на рынок, накупили много активов, которые не всегда эффективно работали. И тут же получили другую проблему: как только у тебя избыток собственной техники и людей, процесс получения заказов и их выполнения должен быть постоянным и непрерывным. Как только он останавливается, получаешь огромные кассовые разрывы. И я считаю, что у г-на Манасира сейчас именно такая проблема. Он был у меня. Приходил поговорить, посмотреть на наш офис. Сказал, что у него техники на \$2 млрд, можно сделать все, что угодно, но работы в России сейчас нет.

Автор

Елена Мазнева, Ирина Резник

Автор фотографии

vedomosti.ru

Источник

<http://www.vedomosti.ru/library/news/2009/07/16/1387135>

Source URL:

<http://vspro.info/article/aleksandr-ryazanov-predsedatel-pravleniya-«stroitransgaza»-—intervyu>