

библиотека **Коммерсантъ**



Владислав Дорощев  
Татьяна Костылева

# АБРАМОВИЧ, БЕРЕЗОВСКИЙ

Роман до победного конца



**Владислав Юрьевич Дорофеев  
Татьяна Петровна Костылева  
Абрамович против Березовского.  
Роман до победного конца**

*Текст предоставлен издательством  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=5001597](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5001597)  
Абрамович против Березовского. Роман до победного конца / Владислав Дорофеев, Татьяна  
Костылева: Эксмо; Москва; 2012  
ISBN 978-5-699-59985-1*

**Аннотация**

Роман Абрамович и Борис Березовский – давние противники. Оба они – сильнейшие, необыкновенно влиятельные фигуры в новейшей истории России. Оба много лет шли одним и тем же курсом. Но даже великая страна для столь могущественных олигархов оказалась тесной, и кому-то одному суждено было уйти. Российский раунд выиграл Абрамович, а Березовский стал изгоем. Но соперничество между титанами переплавилось в зависть и ненависть и свело их в суде. Березовский вновь проиграл, на этот раз – английский раунд. И все же эта книга – уже второе, дополненное и обновленное издание – прежде всего о Романах Абрамовиче, о самом известном в мире российском предпринимателе, который научился разговаривать на равных со всем миром.

## Содержание

Предисловие	4
Глава 1	6
Глава 2	9
Глава 3	13
«Сибнефть»	13
Русал	23
«Руспромавто»	25
«Евраз Групп»	26
Millhouse Capital	28
Глава 4	32
Конец ознакомительного фрагмента.	40

# Владислав Дорофеев, Татьяна Костылева

## Абрамович против Березовского. Роман до победного конца

*Авторы выражают благодарность Анне Заниной, коллегам ИД «Коммерсантъ», компании «Диалогия» и ее сотрудникам за помощь в подготовке книги*

### Предисловие

Перед вами новое, дополненное и переработанное, издание книги о Романах Аркадьевиче Абрамовиче (вышедшей впервые в 2009 году). Почему мы возвращаемся к самому известному в мире российскому капиталисту?

Во-первых, потому, что этого хотят читатели. Первое издание выдержало шесть тиражей, возможно став за последние годы самым громким событием в области деловой публицистики.

Во-вторых, произошли, по меньшей мере, два очень заметных, знаковых события в жизни Романа Абрамовича, выходящих далеко за рамки его личности. Конечно же, это судебные слушания в конце 2011 года, на которых давали показания не только Борис Березовский, как истец, и не только Абрамович, выступивший в качестве ответчика в Высоком суде Лондона, но и другие не менее знаменитые российские капиталисты и бывшие политики. Допросы Олега Дерипаски или Александра Волошина чего стоили! Суд был инициирован Березовским, который обвинил Абрамовича в мошенничестве и потребовал с него 5,5 млрд \$ в качестве компенсации от якобы продажи якобы своих долей в «Сибнефти» и «Русале». Как известно, Березовскому, поименованному судьей «неубедительным» и ненадежным» свидетелем, который «трактует истину... в зависимости от своих текущих целей», 31 августа 2012 года было отказано в иске. Процесс вызвал невероятный ажиотаж не только в Лондоне, но и в России, по одной причине: английские слушания стали, по сути, первой независимой ревизией начального этапа становления нового русского капитализма. И, наконец, состоялся личный триумф Абрамовича, к которому он шел 9 долгих лет вместе со своей командой «Челси». 19 мая 2012 года этот потомок царя Давида с широкой русской душой поднял к небу кубок победителя Лиги чемпионов.

А в-третьих, и может быть, это самое главное: Роман Абрамович, несмотря на глобальную депрессию, не просто остается одним из самых богатых и самых известных в мире наших соотечественников, а и продолжает показывать редкий по силе пример выживания. За первый год кризиса, то есть к концу 2009 года, его состояние ужалось с \$20 млрд до 8,5 млрд долларов. По результатам 2011 года Абрамович вновь вырос в цене, увеличив стоимость своих активов до 13,4 млрд долларов. А в его инвестиционных проектах по-прежнему можно бесконечно черпать бизнес-идеи для развития.

В книге одиннадцать глав.

Девять первых глав рассказывают об основных направлениях жизни и деятельности этого человека – детство и школа, начало трудовой и творческой деятельности, знакомство с Березовским, создание крупнейших национальных компаний, преобразование Чукотки, покупка «Челси», взаимоотношения с властью, подбор преданной управленческой команды,

семья и дети, развод, благотворительность и филантропия, наконец, противостояние кризису.

10 и 11-я главы, которые называются соответственно «Прямая речь. Искупление» и «Суд идет. К барьеру», перекраивают наши представления о русском капитализме и новой России.

В 10-й главе опубликованы письменные показания Абрамовича, написанные им за несколько месяцев до начала публичных слушаний. Читателю представлены ключевые моменты этих показаний, которые в таком объеме никогда и нигде не публиковались!

11-я глава рассказывает о самом судебном процессе, о слушаниях, во время которых Абрамович впервые так много и так обширно говорил на публике.

В ходе процесса Роман Абрамович впервые поведал о своей жизни и бизнесе, открыв секреты превращения сироты в миллиардера, крупнейшего коллекционера предметов искусства, дорогих яхт и недвижимости по всему миру. Рассказал о фиктивных залоговых аукционах, где победа была предрешена, и о доставшейся ему забесплатно значительной доле алюминиевых активов РФ, и о политическом крышевании, о коррупции в высших эшелонах власти и пр.

Но это не всё. В своих показаниях Абрамович умудрился показать самую суть скрытого от посторонних взглядов человеческого механизма (не исключено, что он и не ставил перед собой такой цели) государственной власти. Абрамович не только открывает сокровенные знания о приемах, которые используются ради достижения своих целей на уровне государства, но показывает на собственных примерах, как он это делает. Не жалеет и себя, описывая неприглядную подноготную властных решений.

Похоже, Абрамович давно хотел, очень хотел выговориться. Такая форма устного искупления.

После обнаружения в британском суде множества фактов, по некоторым из них при желании можно было бы начать проверку. Но ее не будет. Не станет Абрамович изгоем. Ведь ему еще олимпийские объекты в Сочи и футбольные стадионы к чемпионату мира по футболу строить, да продолжать спасать чукотский народ.

Откровения, которые выдает Абрамович, некоторых его российских коллег вынудили отправиться в эмиграцию или за решетку. Ему все нипочем, при том, что Абрамович остается действующим российским топ-политиком, он – избранный спикер Чукотского парламента. Чтобы выйти на такой уровень силы и возможностей, надо прожить соответствующего уровня жизнь. Чтобы стать суперменом, надо жить жизнью супермена.

Прочтите, и многое прояснится. Может быть, станет понятно, что страна, в которой мы живем, – это коллективный продукт наших с вами, – с Ельциным и Березовским, Путиным и Абрамовичем и пр., – совместных усилий. Какие мы – такая и Россия.

*Владислав Дорофеев, Татьяна Костылева*

## Глава 1

### Жизнь сироты

*Роман Аркадьевич Абрамович родился 24 октября 1966 года в Саратове. Отец, Аркадий Нахимович Абрамович, работал в Сыктывкаре снабженцем в одном из стройуправлений, мать, Ирина Васильевна, была дипломированным музыкантом. Осиротел в младенческом возрасте.*

Сведения о гибели его родителей противоречивы: по некоторым сведениям, мать Абрамовича умерла от лейкоза, когда ему было около года, а отцу на стройке перебило ноги упавшей стрелой подъемного крана.

После смерти родителей недолго жил с бабушкой, Татьяной Семеновной, в Сыктывкаре, а затем в том же 1969 году переехал в Ухту (Коми АССР) к брату отца, Лейбу Нахимовичу Абрамовичу, работавшему начальником управления рабочего снабжения лесозаготовительного предприятия «Печорлес». В 1973 году пошел в первый класс ухтинской школы № 2. В 1974 году переехал к своему второму дяде, Абраму Нахимовичу Абрамовичу, в Москву, где в 1983 году окончил школу № 232 с театральным уклоном. После школы пробовал поступить в один из московских вузов, но не прошел по конкурсу. Переехав к родственникам в Коми, поступил в Ухтинский индустриальный институт, из которого был призван в армию. С 1984 года служил в автовзводе в артиллерийском полку в Киржаче Владимирской области. После армии вернулся в Ухту, восстановился в институте, но вскоре его бросил, поступил, по некоторым сведениям, на вечернее отделение Московского автодорожного института, где полгода учился по специальности «Автомобили. Автомобильное хозяйство». С января 1987 года работал в строительном-монтажном управлении № 122 треста Мосспецмонтаж начальником сварочного агрегата.

В декабре 1987 года женился на Ольге Юрьевне Лысовой, у которой уже была дочь от первого брака.

В 1989–1991 гг. возглавлял один из первых в стране кооперативов «Уют», выпускавший детские игрушки, которые в скором времени наводнили страну.

В 1991 году женился на стюардессе Ирине Вячеславовне Маландиной. В этом браке у них родились пятеро детей – Анна, Аркадий, Соня, Арина и Илья. В том же году стал директором московского малого предприятия «АВК», занимавшегося перепродажей нефтепродуктов.

19 июня 1992 года арестован (неподтвержденные данные) в Москве по обвинению в хищении 55 цистерн дизельного топлива с Ухтинского НПЗ на сумму 3,8 млн руб. 1 декабря 1992 года, после того как ущерб НПЗ был возмещен, дело прекращено за отсутствием состава преступления. В 1993 году занялся продажей нефти из города Ноябрьска. В том же году познакомился с Борисом Березовским на яхте Петра Авена, где они оказались по приглашению руководителей «Альфа-Банка». Вместе с Березовским создал офшорную фирму Runicom Ltd., зарегистрированную в Гибралтаре, и возглавил московский филиал швейцарской фирмы Runicom S.A.

С 1994 года был брокером на первой Российской товарно-сырьевой бирже и торговал нефтепродуктами.

В мае 1995 года Абрамович и Березовский создали ЗАО «П.К.-Траст», а Абрамович впоследствии учредил еще несколько фирм: ЗАО «Меконг», ЗАО «Центурион-М», ООО «Агроферт», ЗАО «Мультитранс», ЗАО «Ойлимпекс», ЗАО «Сибреал», ЗАО «Форнефть», ЗАО «Сервет», ЗАО «Бранко», ООО «Вектор-А» и др. В течение следующих двух

лет подконтрольные Абрамовичу фирмы ООО «Финансовая нефтяная компания», ЗАО «Рифайн ойл» и ЗАО «Фирма «Синкс» оказывались победителями инвестиционных конкурсов по приватизации акций нефтяной компании «Сибнефть». Некоторые источники отмечают странную череду смертей во время приватизации «Сибнефти». Среди погибших – два высокопоставленных омских чиновника, имевших отношение к приватизации: директор Омского НПЗ, одного из главных будущих предприятий «Сибнефти», и даже его шофер, который был свидетелем смерти начальника.

В июне 1996 года Роман Абрамович вошел в состав совета директоров основного добывающего подразделения «Сибнефти», АО «Ноябрьскнефтегаз» и возглавил московское представительство «Сибнефти». С сентября 1996 года – член совета директоров «Сибнефти».

26 ноября 1998 года бывший руководитель Службы безопасности президента Александр Коржаков заявил на пресс-конференции, что Абрамович является казначеем ближайшего окружения президента Ельцина и, в частности, оплачивает счета дочери президента Ельцина Татьяны Дьяченко.

13 июля 1999 года рекламное агентство Умара Джабраилова АТОР разместило два рекламных щита в Москве на Кутузовском проспекте с фотографией Абрамовича и текстом «Рома думает о семье. Семья думает о Роме. Поздравляем! P.S. Рома выбрал классное место». Этот момент вполне можно считать началом публичной известности Романа Абрамовича. Плакаты были сняты по просьбе компании «Сибнефть».

В декабре 1999 года победил на выборах в Госдуму по Чукотскому одномандатному избирательному округу № 223, набрав 59,78 % голосов (ближайший соперник Владимир Етылин набрал 20,01 %). Входил в состав думского комитета по проблемам Севера и Дальнего Востока.

В 2000 году окончил Московскую государственную юридическую академию. Весной того же года вместе с Олегом Дерипаской создал компанию «Русский алюминий», в которой бизнесмены объединили принадлежащие им алюминиевые активы.

24 декабря 2000 года победил на губернаторских выборах на Чукотке, набрав 90,61 % голосов, в связи с чем в январе 2001 года сложил с себя депутатские полномочия. В том же месяце выступил посредником при продаже Борисом Березовским акций телеканала «ОРТ» государству. В марте 2001 года передал из собственных средств \$18 млн на улучшение условий жизни жителей Чукотки.

29 мая того же года вызван на допрос в Генпрокуратуру России в рамках следственных действий по уголовному делу против руководителей «Сибнефти». Дело было возбуждено по запросу депутатов Госдумы на основании акта Счетной палаты о приватизации «Сибнефти», в соответствии с которым компания была продана примерно в 25 раз ниже ее реальной стоимости. В августе дело было закрыто за отсутствием состава преступления.

В июне журнал *Forbes* впервые включил Абрамовича в список самых богатых людей планеты с состоянием в \$1,4 млрд. 24 октября стало официально известно о зарегистрированной в Лондоне инвестиционной компании Millhouse Capital, которая получила в управление все активы, принадлежавшие Абрамовичу.

В мае 2001 года окончил заочное отделение Московской государственной юридической академии.

1 июля 2003 года купил контрольный пакет находившегося на грани банкротства английского футбольного клуба «Челси» и обосновался в Великобритании, оставаясь при этом налогоплательщиком Чукотского автономного округа.

В 2003 году «Сибнефть» попыталась слиться с нефтяной компанией ЮКОС в единый холдинг ЮКСИ, однако сделка сорвалась после ареста Ходорковского и выдвижения налоговых претензий к ЮКОСу.

В январе 2004 года Счетная палата начала проверку бюджета Чукотского АО и одновременно компании «Сибнефть» на предмет уплаты налогов. В марте Министерство по налогам и сборам России предъявило «Сибнефти» налоговые претензии за 2000–2001 годы в размере около \$1 млрд. В мае 2004 года Счетная палата объявила Чукотский АО банкротом. В октябре Millhouse Capital продала последние акции «Русского алюминия» компании Олега Дерипаски «Базовый элемент».

В январе 2005 года Европейский банк реконструкции и развития обвинил Абрамовича в присвоении кредита на сумму \$17 млн. До суда дело так и не дошло.

В марте 2005 года *Forbes* назвал Абрамовича самым богатым человеком России, оценив его состояние в \$13,3 млрд.

В сентябре 2005 года Millhouse продала контрольный пакет «Сибнефти» «Газпрому» за \$13,1 млрд.

В октябре 2005 года переизбран губернатором Чукотского АО.

20 января 2006 года награжден орденом Почета «за большой вклад в социально-экономическое развитие автономного округа».

В октябре 2006 года жена Абрамовича Ирина подала на развод. Причиной, по мнению СМИ, стали слишком близкие отношения ее мужа с Дарьей Жуковой, дочерью бизнесмена Александра Жукова. 14 марта 2007 года стороны достигли соглашения о разделе имущества. Ирине, по разным данным, досталось от \$300 млн до значительно более крупных сумм.

20 декабря 2006 года впервые обратился к президенту, тогда Владимиру Путину с просьбой о прекращении полномочий губернатора, но после личной встречи с ним передумал. 3 июля 2008 года новый президент России Дмитрий Медведев принял отставку Абрамовича с поста губернатора Чукотского автономного округа.

12 октября 2008 года избран депутатом на довыборах Чукотской окружной думы (набрал 96,99 % голосов), а 22 октября утвержден председателем регионального парламента.

Эволюция состояния Абрамовича по рейтингу *Forbes*: 2001 год – \$1,4 млрд... 2005 год – \$13,3 млрд (первая строчка в российском списке *Forbes* 2006 год – \$18,2 млрд (первая строчка), 2007 год – \$19,2 млрд, 2008 год – \$20,5 млрд (вторая строчка после Олега Дерипаски), 2009 год – \$8,5 млрд... 2011 – \$13,4 млрд.

## Глава 2

### Зов души

*«Когда-нибудь я куплю весь мир», – произнес 22-летний Роман Аркадьевич Абрамович, сидя в маленькой, скромно обставленной кухне своей однокомнатной квартиры на Цветном бульваре в Москве. Никто тогда не подозревал, что слова эти станут почти пророческими. На тот момент они могли вызвать легкий смех, но не исключено, что впоследствии присутствовавшие не раз вспоминали ту фразу и задавались риторическим вопросом: «И что же это за человек такой?»*

Вообще же в детстве Абрамович хлебнул лиха сполна. Сначала, не дожив одного дня до первого дня рождения сына, умерла мать Романа, затем погиб и отец. Воспитывался мальчик сначала у дяди Лейба в Ухте, затем у дяди Абрама в Москве. В подобной ситуации немудрено, что Абрамович вырос закрытым человеком и с детства научился приспосабливаться к любым обстоятельствам и любому окружению, то есть мыслить непрямой линией. Нужно отметить, что в семьях, где он жил, Романа любили, но это были неродные семьи.

«Роман сильно переживал смерть родителей, – вспоминает Ольга Абрамович, первая жена нашего героя, – но крайне редко рассказывал о них. Сиротство заставило его рано повзрослеть и сделало таким, какой он есть. Судьба отняла у него родителей, и он хотел построить что-то такое, чего никто и никогда не сможет у него забрать».

Окружавшие в то время Романа люди вспоминают о нем как о человеке тихом и немногословном. Но, несмотря на внешнюю скромность, в нем кипели нешуточные страсти и амбиции, его натура стремилась к самому верху благополучия. Он часто повторял, что обязательно будет богатым, как бы давая себе установку. Он всегда, каждую минуту мечтал о богатстве и был уверен, что добьется этого. А в те моменты, когда одноклассники начинали над ним подтрунивать, отвечал, что они еще услышат о Роме Абрамовиче, после чего всегда следовал взрыв хохота. Однажды, по рассказам одноклассников, они все вместе пошли в кино, где показывали какой-то фильм о богатых и их роскошной жизни. После сеанса Роман долго молчал, а потом произнес: «Вот так надо жить».

В московской школе № 232, расположенной на Трубной улице, об Абрамовиче теперь говорят с большой теплотой. Еще бы, с подачи Романа Аркадьевича там появились новый спортзал, компьютерный класс и кухня, сделан хороший ремонт. Один только факт, что в этой школе учился Абрамович, как магнитом привлекает в школу потенциальных учеников, а точнее, их родителей, и с некоторых пор это учебное заведение получило неофициальный статус элитного.

Ухтинская же школа, где Роман пусть и непродолжительное время, но все же учился, не получила от него ни копейки, хотя сотрудники и обращались к нему за помощью. Однако благотворительность его никогда не была случайной, немотивированной и всегда несла в себе какой-то посыл. Видимо, в отношении ухтинской школы ему нечего было вспомнить.

В школе, по воспоминаниям очевидцев, Роман не выказывал недюжинных способностей к наукам, как лидер не проявлял себя, а был тихим и скромным мальчиком с фирменной улыбочкой. Однако же и в обиду себя не давал: несмотря на то что приехал он в Москву из глухой провинции, а в той московской школе учились дети из хороших семей, Романа не обижали, а почти сразу приняли.

Вскоре выявился и первый его талант – умение организовывать ответственные мероприятия. Если за дело брался Роман, явка была, как правило, стопроцентной, никто другой в классе на это способен не был. Его бывшая одноклассница Наталья Штурм вспоми-

нает пример нетривиальной сообразительности Романа. Дело было в Подмоскowie, куда они всем классом во главе с классным руководителем отправились на экскурсию и где во время поездки к ним привязалась деревенская шпана, требуя вывернуть карманы. Неожиданно Роман отвел хулиганов в сторону и что-то им сказал, после чего они разбежались. Все одноклассники, разумеется, кинулись к нему с расспросами, что же он им сказал, и Роман ответил, что, мол, предупредил их, что в классе учатся дети высокопоставленных работников юстиции. Фраза попала точно в цель.

Хотя семья дяди Абрама, в которой он воспитывался, была вполне обеспеченной, Роман не мог не поддаться зову души. Абрамович (как, впрочем, и многие другие будущие олигархи) подрабатывал фарцовкой, за что можно было тогда получить пять лет в местах не столь отдаленных. Например, в старших классах он не брезговал покупать сигареты по одной цене и перепродавать их значительно дороже (также парфюм, шоколад, джинсы).

После школы Абрамович ушел в армию, где в то время царил страшная дедовщина. Однако Роман и тут сумел сделать невозможное: он установил хорошие отношения со всеми, и с «дедами», и с офицерами, после чего получил отличную должность – отмечать путевки на въезде и выезде машин. А еще, по рассказам некоторых сослуживцев, за те два года он успел организовать футбольную команду и клуб художественной самодеятельности. Демобилизовался Абрамович в самый пик перестройки. Какое-то время он продолжал фарцевать, что приносило небольшой доход, даже закупал товар в Москве и летал продавать его в далекую Ухту, где жила первая семья, приютившая его после смерти родителей.

Почти сразу после армии Абрамович женился. Кстати, решительность Абрамовича проявлялась и в его взаимоотношениях с женщинами, будущими женами. Он сразу был уверен, что ему нужна именно эта женщина, и не колебался в своем выборе. С Ольгой они стали жить уже через неделю после знакомства. Со своей второй женой, стюардессой Ириной, они поженились через считанные месяцы после первой встречи. Это в стиле Романа – не колебаться в действиях на пути к цели, после принятия решения.

Свидетелями упомянутой в начале сцены на кухне, когда 22-летний Роман Абрамович столь провидчески обозначил свою судьбу, были Владимир Тюрин и первая жена Абрамовича Ольга. Тюрин в то время был средней руки предпринимателем – владел в Кисловодске бизнесом по производству резиновых детских игрушек. С Романом его свел случай, и скромный молодой человек с горящим взглядом сразу его зацепил. Вскоре Абрамович уже работал на Тюрина, реализовывал в Москве товар, произведенный в Кисловодске, получая за это 20 % от выручки. Роман свое дело знал: сначала игрушки появились на лотках в гостиницах, затем на станциях метро, потом в магазинах. Цех не успевал производить, даже склада не требовалось, вся продукция мгновенно реализовывалась.

В начале 1989 года Тюрин купил в Москве кооператив «Уют» и назначил Абрамовича его председателем. Роман вел себя как хозяин и, по совести, имел на это моральное право – в основном лишь его усилиями произведенными в «Уюте» товарами было завалено пол-России. Именно в тот период начал сколачиваться костяк будущей команды Абрамовича, первые ее члены – Евгений Швидлер, Валерий Ойф, Андрей Блох.

Вот интересная подробность. Тюрин был человеком старой закалки и считал, что для карьеры обязательно нужно получить образование. Абрамович лишь отвечал, что ему этого не нужно, он и так видит все на десять лет вперед, а образование дает лишь специальность и больше ничего. Были у него и еще некоторые характерные особенности будущего олигарха. Например, многие отмечают, что Роман был очень обидчив, из-за обиды мог не разговаривать с человеком по нескольку дней. Был чрезвычайно чистоплотен, любил ходить с небольшой бородкой, считая, что без бороды выглядит несолидно и его не воспринимают всерьез. Когда появились деньги, Роман всегда покупал дорогой парфюм. Часть своей зарплаты он регулярно относил в синагогу.

Уже тогда Абрамович продемонстрировал железную хватку, готов был работать от рассвета до заката, лишь бы найти новое место реализации товара, даже если для этого надо было проехать сотни километров в день. Придя домой за полночь, на следующее утро Роман вставал спозаранку и отправлялся работать. Это крайне раздражало его жену Ольгу, которая хотела видеть мужа дома.

Страна тогда находилась в состоянии дикого капитализма, когда все торговали всем чем могли, никаких налогов, неразбериха с таможенными пошлинами, одним словом, полная чехарда и хаос – рай для таких людей, как Абрамович. И он, как мы увидим дальше, своего шанса не упустил. За несколько «игрушечных» и «кооперативных» лет Абрамовичу удалось сколотить некоторый капитал. Действительно, когда вся страна получала 100–200 рублей в месяц, доход Абрамовича составлял 3000–4000 рублей. Он прилежно копил деньги, чтобы пустить их в оборот, на дальнейшее развитие.

По словам бывшего работодателя Тюрина, он видел, что Роману становилось тесно в том бизнесе. Вскоре игрушки были забыты ради более выгодного дела – перепродажи нефтепродуктов. Не исключено, что отрасль была выбрана по совету товарищей, ведь Швидлер, Блох и Ойф были выпускниками Института нефти и газа. «Игрушки никогда не были целью. Это было одно из доступных средств выйти к цели. А цель была – создать бизнес, который сможет развиваться», – рассказывал Абрамович годы спустя. Усердно работая с игрушками, Роман не забывал накапливать силы и средства для дальнейшего развития своего бизнеса.

В начале 90-х годов Роман Аркадьевич уже был учредителем и соучредителем ряда фирм, по уставу занимающихся «производством товаров народного потребления и посреднической деятельностью». Вот лишь некоторые из них: Runicom Ltd., ЗАО «П.К.-Траст», ЗАО «Меконг», ЗАО «Центурион-М», ООО «Агроферт», ЗАО «Мультигранс», ЗАО «Ойлимпекс», ЗАО «Сибреал», ЗАО «Форнефть», ЗАО «Сервет», ЗАО «Бранко», ООО «Вектор-А», ООО «Финансовая нефтяная компания», ЗАО «Рифайн ойл» и ЗАО «Фирма «Синкс» – и это лишь неполный список фирм, созданных Абрамовичем для его бизнес-схем. Основной схемой получения прибыли для Романа уже тогда была покупка нефти у российских производителей по местным ценам, ее переработка и продажа за границу по ценам гораздо более высоким. При этом самым главным было получить экспортную лицензию. Экспортировалась как чистая нефть, так и нефтепродукты, доходность составляла не менее 100 %.

Начал он с Ухтинского нефтеперерабатывающего завода, где у его дяди Лейба были некоторые связи, затем постепенно новые нужные знакомства появились и у Романа. Покупал на НПЗ нефтепродукты по одной цене, перепродавал за границу дороже, благо первоначальный капитал уже имелся. В серьезные круги нефтяных магнатов Абрамовичу помог проникнуть его приятель Андрей Городилов, отец которого, Виктор Городилов, был руководителем «Ноябрьскнефтегаза», в то время одного из крупнейших нефтегазодобывающих предприятий страны. (Кстати, Андрей Городилов потом органично впишется в «команду Абрамовича», и впоследствии главной его задачей станет благородная миссия по возрождению Чукотки.)

Поначалу Абрамович довольствовался перепродажей нефтепродуктов с Омского НПЗ, где перерабатывалась нефть «Ноябрьскнефтегаза». Напомним, что и «Ноябрьскнефтегаз», и Омский НПЗ – второй на тот момент по мощности в мире! – были тогда частью государственной «Роснефти». Но вполне возможно, что уже тогда, при виде всего этого великолепия, в голове Романа начинал зарождаться некий план сказочного обогащения. Действительно, столь амбициозному человеку трудно было свыкнуться с тем, что большая часть нефти с «Ноябрьскнефтегаза» (три четверти) отдавалась на экспорт не ему, а некой фирме «Балкар-Трейдинг», корни которой уходили в Кремль.

Да, Абрамович был в то время уже успешным предпринимателем, но все же одним из многих, кто занимался подобной деятельностью. А он хотел большего. Неизбежно при-

шло понимание того, что для серьезного успеха нужен некий серьезный прорыв, а он вряд ли случится без влиятельной поддержки, или, как принято говорить, без «крыши», желательно со связями на самых высоких уровнях. Мало того, с решительными действиями надо было поторопиться, так как в стране назревали реформы нефтяной отрасли, и планировалось наделить нефтяные предприятия правом самим продавать нефть за рубеж. До этого такое право имели лишь спецэкспортеры с лицензией, вроде контор Абрамовича. Роман Аркадьевич мог остаться не у дел. Более того, согласно инсайдерской информации, которую открыл Абрамовичу Андрей Городилов, «Ноябрьскнефтегаз» и Омский НПЗ планировалось вывести из состава «Роснефти» для передачи по символической цене той же «Балкар-Трейдинг».

Созрел план, согласно которому Абрамовичу предстояло завербовать начальство вышеупомянутых нефтяных предприятий и заручиться поддержкой Кремля. Ему удалось через своих знакомых выйти на нужного человека, при этом Роман добивался своего терпеливо и не рассчитывал на быстрый результат.

## Глава 3 Трудовые будни

*Первые серьезные успехи Абрамовича в большом бизнесе связаны с нефтяной компанией «Сибнефть». На основе истории приобретения, владения и последующей продажи этой компании впору изучать историю России с 1995 по 2005 год. Приватизация 90-х годов, президентство реформатора Ельцина, надувающийся мировой нефтяной «пузырь», непрекращающиеся проверки компаний со стороны контролирующих органов, образцово-показательный процесс над ЮКОСом и, наконец, умопомрачительная по тем временам сделка в \$13 млрд, которые отдал «Газпром» за «Сибнефть», а также многие другие менее явные события, удивительным образом связаны с Романом Абрамовичем.*

### «Сибнефть»

В 1995 году произошло своего рода историческое знакомство Абрамовича и Березовского. Молодой Роман Аркадьевич буквально зацепил уже видавшего виды и влиятельного в то время Бориса Абрамовича и впоследствии посвятил старшего товарища в планы, которые строил в отношении создания вертикально-интегрированной нефтяной компании с предполагаемым названием «Сибнефть».

Дело в том, что специальная правительственная комиссия признала нецелесообразным создавать «Сибнефть», однако Березовский в то время имел немалое политическое влияние и пообещал Абрамовичу в обмен на средства помочь в принятии необходимых законодательных мер.

Березовский тогда нуждался в средствах для финансирования ОРТ (ныне – «Первый канал»). Вот как об этом вспоминал Березовский: «К тому времени я искал источники финансирования ОРТ. Мы получили ОРТ на условии, что государство перестает платить деньги. И государство свое обещание выполнило... А канал работал на тот момент в убыток на 220 млн долларов в год и даже больше. В общем, я пришел к премьеру Виктору Степановичу Черномырдину и рассказал ему эту идею (создания «Сибнефти»). – *Прим. авт.*) Виктор Степанович категорически выступил против, сказал, что я ничего не понимаю. Тогда я пошел к Коржакову (Александр Коржаков, начальник охраны президента Ельцина. – *Прим. авт.*) и объяснил ему, что ОРТ – это, конечно, хорошо, но только с деньгами-то... Мы же говорили, что будем искать источники финансирования, вот источник финансирования появится, если мы создадим такую компанию. Коржаков очень оперативно переговорил с Борисом Николаевичем. И буквально на следующий день после приказа Черномырдина о создании компании «Роснефть» вышел указ президента о создании компании «Сибнефть». На следующий день!»

«Сибнефть» – единственная компания, которая была учреждена в обход правительственной комиссии, указом президента. Это произошло осенью 1995 года, на которую пришлось начало знаменитых залоговых аукционов, когда с целью пополнения государственной казны планировалось получить деньги, отдав для приватизации часть государственных предприятий. «Залоговыми» они были потому, что предполагалось, что государство по истечении определенного времени выкупит назад эти предприятия (залог). Но назад ничего выкуплено не было.

Итак, в октябре 1995 года государственные пакеты акций нефтедобывающего предприятия «Ноябрьскнефтегаз», Омского нефтеперерабатывающего завода, разведочного предприятия «Ноябрьскнефтегазгеофизика» и сбытового предприятия «Омскнефтепродукт» было предписано передать только что созданной «Сибнефти». В структуре новой компании находились предприятия, охватывающие полный цикл нефтепроизводства, от геологоразведки и добычи до переработки и сбыта. Следует отметить, что добыча и НПЗ принадлежали до этого «Роснефти». Как мы видим, план структуры «Сибнефти», а также многие другие стратегические моменты этого проекта принадлежали Абрамовичу, который к тому времени уже был опытным управленцем, к тому же знакомым со многими участниками нефтяного рынка. Однако в его распоряжении тогда не было еще административного ресурса, не было возможности проталкивать свои решения на уровне властей, и для этого ему требовался Березовский, который мог реализовать идею создания «Сибнефти» и реализовал ее. В конце 1995 года первый пакет акций «Сибнефти» оказался на залоговом аукционе. К лету 1997 года Абрамович с Березовским, пройдя последовательно три инвестиционных конкурса, получили контроль над «Сибнефтью». Как вспоминает Березовский, каждый раз денег на приобретение едва хватало. Гарантом сделок выступал банк «СБС-Агро», контролируемый Березовским, который лично участвовал в процедуре оформления заявки на право управления акциями.

Залоговые аукционы, правильнее – конкурсы, по продаже государством акций госкомпаний не были аукционами в полном понимании этого слова, когда присутствует много участников и выигрывает тот, кто предложил больше. Это относилось не только к «Сибнефти», но и к другим компаниям, которые прошли через залоговые аукционы. Людям с влиянием Березовского в середине 90-х годов было под силу устанавливать свои правила игры и получать в фактическую собственность огромные предприятия за смешные цены. В результате трех конкурсов владельцы получили три пакета акций – 19 %, 15 % и 51 % акций «Сибнефти», в сумме – 89 %. Продажа всех пакетов происходила по аналогичному сценарию, допускались лишь те компании, которые так или иначе были связаны с Абрамовичем. Претендентов отстраняли, иногда по формальному поводу, иногда просто запугивали. Для этих людей и в тот момент цель оправдывала практически любые средства: это была крупнейшая сырьевая компания в стране, запасы нефти которой оценивались в 1,5 млрд тонн.

Впоследствии Счетная палата подсчитала, что реально государство могло выручить за проданные акции «Сибнефти» в 30 раз больше, не менее \$3 млрд. СП выступила также с заявлением о том, что налицо имелись явные мошеннические действия, причем как со стороны покупателей, так и со стороны продавцов, членов конкурсных комиссий. Подобные нарушения предусматривали наказание в виде тюремного заключения до десяти лет. Некоторые из обиженных, несправедливо отстраненных от конкурсов компаний начинали судебные тяжбы, требовали, чтобы результаты были признаны незаконными, и даже выигрывали суды, но сразу после этого во многих массмедиа (активами которых владел Березовский) начинались черные пиар-кампании против недовольных, и все возвращалось на круги своя, судебные иски забирались назад. Так произошло, например, с «Инкомбанком», претендовавшим на акции «Сибнефти». Потом еще много раз в различных инстанциях всплывут сомнительные факты той приватизации, и неоднократно будут возбуждены уголовные дела, однако они так и будут рассыпаться, как рассыпались до этого, ведь в них замешаны люди, все еще занимающие высокие государственные посты. Не исключено, что виновные в нечестной приватизации так и не будут никогда привлечены к ответственности. Ведь никому уже не нужна эта новая дележка, главное, чтобы хозяева вели себя приемлемо и налоги платили. Тем паче что в 2003 году президент Путин объявил, что пересмотра приватизации, включая залоговую, не будет.

Итак, дело сделано, компания «Сибнефть» в нужных руках, хозяева принялись за дело. Одной из самых важных задач, которую предстояло решить, было построение схемы распределения доходов, куда, кроме владельцев акций, должны были войти и члены ельцинской «семьи». Вообще же Абрамович славился построением всякого рода схем, оставаясь при этом в стороне. В то время он придерживался принципа постоянного пребывания в тени и даже отказался возглавить хоть какое-нибудь подразделение «Сибнефти», хотя на всех ключевых постах сидели его люди. Например, президентом «Сибнефти» был назначен Евгений Швидлер, кстати, гражданин США. Рядовым сотрудникам «Сибнефти» было даже запрещено что-либо рассказывать об основном владельце компании. Все тогда посчитали, что она полностью досталась Березовскому, на деле же Абрамовичу. Впрочем, была версия, которую и разрабатывает Березовский, что ему принадлежала минимум такая же доля, как и Абрамовичу, или даже большая. Достоверно известно лишь одно, что в то время о существовании такой личности, как Абрамович, почти никто не знал. Поэтому журналисты изначально связывали «Сибнефть» с именем Березовского. Имя Абрамовича всплыло лишь в 1998 году, когда бывший глава охраны президента Ельцина объявил, что Абрамович занял место Березовского на «должности» главного распорядителя денег президентской семьи. Тогда же стало известно и то, что Абрамович – единственный или, по меньшей мере, главный владелец «Сибнефти». Журналисты просто диву давались, что этому человеку так долго удавалось скрываться от посторонних глаз. «Деньги любят тишину», – так говорят многие бизнесмены, так считает и Абрамович.

За короткое время головная компания «Сибнефть» выстроила управление всеми доставшимися ей разрозненными компаниями и к 1998 году подошла полностью подготовленной. С этого времени начался ее бурный расцвет. Были и неудачи, как, например, неудачная попытка основать компанию ЮКСИ (слияние ЮКОСа и «Сибнефти»). Спустя пять лет ее снова повторят, но вновь безуспешно. Что касается Бориса Березовского, то он не принимал большого участия в работе «Сибнефти», у него была масса других дел. От Абрамовича он лишь требовал своевременных выплат, целиком на него полагаясь в руководстве компанией. Однако здесь Березовский допустил ошибку, так как в планы Абрамовича не входило длительное содержание своего негласного партнера. По мере того как отношения Абрамовича с ельцинской семьей крепчали, Березовский все дальше отодвигался от дел. Но до 2001 года он еще получал от Абрамовича отступные. В 2001 году Березовский получил от Абрамовича за свою виртуальную долю \$1,3 млрд, при этом они договорились, что это был последний, окончательный платеж Березовскому за его услуги по претворению замысла Абрамовича в жизнь.

На тот момент \$1,3 млрд стоила половина «Сибнефти», рассчитанная по рыночной стоимости. В 2005 году, когда было объявлено о продаже «Сибнефти» «Газпрому» за \$13 млрд, Березовский подал иск в Лондонский суд, в котором требовал с Абрамовича доплаты за проданные тому акции, утверждая, что они были выманены у него шантажом, но об этом позже.

Получается, что для Абрамовича Березовский был лишь средством достижения определенной цели: как только он заполучил то, что хотел, то есть компанию и влиятельную поддержку, бывший «учитель» был отодвинут в сторону. Березовский ошибся в определении роли, которую играл в жизни Абрамовича. Возможно, отнесись он к своему протеже чуть лучше, без снобизма, как к товарищу, не дождался бы полного вытеснения из бизнеса. Известно ведь, что люди, работающие с Абрамовичем, преданные команде и общему делу, могут на него рассчитывать и быть относительно спокойными за свою жизнь и благосостояние. Говоря проще, по выражению коллег Абрамовича, «кидаловом» он не занимался. Бывшие сотрудники «Сибнефти» вспоминают, что работа с Абрамовичем в тот период жизни была не столько работой, сколько игрой в одной с ним команде (см. главу 6). Например, на собраниях персоналу позволялось обсуждать приобретение новых машин или планы на

отпуск. Это служило хорошим стимулом для дальнейшего развития компании, плодотворной деятельности сотрудников. А еще Абрамович разрешал пользоваться своим личным спортзалом всем желающим.

«Сибнефть» постоянно стремилась к расширению. Стиль работы этой компании можно было назвать скорее агрессивным. Например, перед приватизацией «Оренбургской нефтяной акционерной компании» (ОНАКО) в 2000 году «Сибнефть» перекупила 40 % «Оренбургнефти» (основной нефтедобывающий актив ОНАКО), и победитель аукциона – компания ТНК была вынуждена два года делить дивиденды с «Сибнефтью». Одним из ярких эпизодов деятельности «Сибнефти» можно считать и работу с каналами сбыта. Абрамович скупал доли в нефтеперерабатывающих предприятиях, приобретая тем самым возможность влиять на решения и заставляя закупать сырье именно у «Сибнефти». Например, в 2001 году он приобрел 37 % акций Московского НПЗ с целью организации ритмичных поставок сырья на МНПЗ. Однако «Сибнефть» не могла напрямую влиять на решение владельцев МНПЗ, то есть на московское правительство, которому принадлежал контрольный пакет предприятия. Чтобы добиться своего, «Сибнефть» нашла себе союзника в лице другого акционера – «Татнефти», и вместе они уже были реальной силой. В результате многочисленных тяжб и собраний акционеров «Сибнефть» выиграла, и треть поступающей на Московский НПЗ нефти была «от Абрамовича». То есть, объединившись с союзником, меньшим по весу, он приобрел реальное влияние. Кстати, тяжбы по этому вопросу длились еще очень долго, поскольку у тогдашнего московского мэра Юрия Лужкова был свой взгляд на ведение дел.

«Сибнефть» год от года стремительно развивалась, наращивая добычу: в 2001 году ее рост составлял 20 %, в 2002-м – 27 %, в 2003-м – 19 %. Темпы хоть и были впечатляющими, однако постепенно снижались, так, в 2004 году рост добычи составил всего 8 %, росли и удельные затраты в добыче, от \$1,7 за баррель в 2001–2002 годах до \$2,4 в 2004-м. Следует отметить, что «Сибнефть» вела и свою геологоразведку, но скорее неудачно, одни только пустые чукотские скважины (см. главу 3) чего стоят. Поэтому нужны были кардинальные шаги для улучшения положения дел компании. К тому времени правительство приняло решение о продаже 75 % крупной нефтяной компании «Славнефть». И Абрамович начал работу над присвоением этого лакомого куса. Для пополнения разведанных нефтяных запасов и тем самым для увеличения капитализации «Славнефть» была нужна «Сибнефти» почти как воздух. Работа по присвоению «Славнефти» шла в нескольких направлениях. В первую очередь копали изнутри: в руководство ее был внедрен свой человек – выходец из «Сибнефти» Юрий Суханов, назначению которого поспособствовали на государственном уровне влиятельные друзья Абрамовича. Таким образом, Абрамович стал контролировать нужные решения внутри компании. Затем вместе с командой он начал скупать дочерние предприятия «Славнефти» – это была страховка на случай проигрыша на аукционе. Основное направление подготовительной работы к поглощению «Славнефти» состояло в том, чтобы обеспечить присутствие среди покупателей лишь нужных компаний. Излюбленный прием приватизаторов 90-х годов.

За восемь лет в России так и не были выстроены цивилизованные, прозрачные методы распределения государственных богатств и дележ по-прежнему происходил между «своими». Вначале на роль покупателей «Славнефти» было много претендентов из числа и российских, и иностранных компаний, большая часть которых снимала свои кандидатуры, как только становилось известным, что Абрамович будет их соперником по аукциону. Несомненно, если хотя бы часть соперников убеждена в вашей заведомой непобедимости, то это успех. Некоторых просто отстраняли по формальным признакам, типа «по законодательству иностранцы не имеют права принимать участие в аукционе», хотя изначально их заявки принимали. Но все же были смельчаки, готовые бороться за компанию до конца. В их числе были и китайцы, планировавшие потратить на «Славнефть» \$4 млрд, но в последний момент

и они сошли с дистанции. Впоследствии всплыла нехорошая история о том, что их серьезно запугали.

Итог: 75 % акций «Славнефти» достались «Сибнефти» в паритете с ТНК за \$1,86 млрд. Напомним, что за ТНК стоял Михаил Фридман, с которым Абрамович договорился не задира́ть цену и купить «Славнефть» на паях, чтобы затем спокойно делить доходы. Почему Абрамович решил вдруг поделиться с ТНК, остается загадкой. Причина этому, безусловно, есть, но еще не пришло время ее открыть. Впрочем, возможно, разгадка на поверхности: Абрамович давно был знаком с совладельцем ТНК Михаилом Фридманом, и у них к тому времени уже был в багаже позитивный опыт совместной деятельности в рамках нефтяной компании ОНАКО. Вследствие этой покупки «Сибнефть» стала четвертой по величине нефтяной компанией в России по добыче и третьей – по капитализации, государство же недополучило денег и в очередной раз испортило свой имидж за рубежом недемократическими методами ведения бизнеса. Конечно, почти \$2 млрд вырученных в ходе этого аукциона все же лучше смехотворных \$100 млн, доставшихся в свое время государству за «Сибнефть», но это далеко не та сумма, которую можно было получить.

«Аукцион – это отражение рыночной экономики», – сказал в связи с этим конкурсом председатель Счетной палаты Сергей Степа́шин. Точнее ситуацию с аукционами описал тогда президент «Сибнефти» Швидлер, высказав мнение, что в ходе приватизации просто происходит конкурс между административными ресурсами разных компаний, и это пока единственный вариант конкуренции, возможный в России.

Борьба владельцев «Сибнефти» за место под солнцем велась не только в сфере расширения бизнеса, но и в области налогообложения, и, как следствие, происходили непрекращающиеся разборки со стороны проверяющих органов. Одна из самых масштабных и самых резонансных случилась в 2001 году. Были и «маски-шоу», и изъятие документов, все в лучших традициях времени. Всплыло дело трехлетней давности: оказалось, что Федеральная служба налоговой полиции по Омской области еще в апреле 1998 года, проведя проверку ОАО «Сибнефть», обнаружила многочисленные нарушения Налогового и Уголовного кодексов. В финансовом отчете по результатам проверки указывалось и о занижении НДС, и о некоторых фактах незаконной реализации горюче-смазочных материалов, в результате чего от налогообложения было скрыто более \$21 млн. Были и обвинения в подделке грузовых деклараций, вследствие чего мимо казны прошли еще около \$100 млн. Все это было зафиксировано еще в 1998 году, затем благополучно спрятано в сейфах и только в 2001 году приобщено к уголовному делу по уклонению от налогообложения ОАО «Сибнефть». Руководству грозили обвинения и в уклонении от уплаты налогов, и в хищении в особо крупных размерах, совершенном группой лиц по предварительному сговору, и в отмывании денег, полученных преступным путем. Все уже представляли Абрамовича за решеткой, но не тут-то было. Все как с гуся вода... Обвинения рассыпались на глазах, перебрасывались из одного места в другое и затем обратно, а потом «концы» вообще терялись. Впоследствии лишь сообщалось, что Абрамович отдал в казну такую-то сумму, и все.

Подобных эпизодов, связанных с проверками и обвинениями, было и впоследствии множество, но все они заканчивались одинаково. Объяснения этого загадочного факта лежат и в несовершенстве нашего законодательства, и в связях Абрамовича, и во многих других, труднодоступных для понимания простого человека обстоятельствах жизни нашего героя.

Чтобы хотя бы приблизительно понять, как решались тогда подобные дела, стоит вникнуть в несколько эпизодов внутренней деятельности «Сибнефти». Эпизоды эти касаются схем оптимизации налогов, применяемых в компании. Все эти факты выявляла при своих проверках Счетная палата, и все они в итоге были признаны законными.

Первая схема – использование труда инвалидов. В первом квартале 2001 года ООО «Оливестра», фирма, оказывавшая трейдерские услуги «Сибнефти», имела в своем штате

шесть инвалидов, всего в фирме было зарегистрировано семь человек. В период начисления налогов это предприятие применяло положенную в данном случае льготу по налогу на прибыль. Спустя непродолжительное время, в том же 2001 году, из шести инвалидов, работавших в «Оливестре», четверо были приняты в ООО «Вестер», которое также в период начисления налогов применило льготу по налогу на прибыль, и так далее. В итоге бюджет РФ только в первой половине 2001 года недополучил несколько млрд рублей. Значительную часть налогов удалось «оптимизировать» из-за несовершенства законодательства в области экспорта: в то время пошлина не взималась, если нефть направлялась в страны Таможенного союза. А уж то, что далее из тех стран она направлялась на реэкспорт, проследить было сложнее, как и просчитать убытки. Третья, наиболее известная схема – региональные льготы. «Сибнефть» работала с компаниями, зарегистрированными в российских офшорах – Калмыкии и на Чукотке, что также позволяло экономить. Например, «Сибнефть» продавала чукотским компаниям сырье по 1300 рублей за тонну, а затем покупала у них его обратно по 2200–3800 рублей за тонну. При этом чукотские фирмы имели льготу по налогу на прибыль, и деньги оседали везде, но только не в госказне. После многочисленных долгих проверок, сопровождавшихся массовым интересом со стороны СМИ, Счетная палата все же каждый раз объявляла, что все выявленные факты и случаи снижения затрат находятся в законодательном поле. Не зря же многие специалисты называли налогообложение нефтяных компаний договорным процессом. Налоговики предъявляли свои претензии, менеджеры компаний их признавали, но доказывали, что все в рамках закона. Затем начинались переговоры, сколько компания должна донести в бюджет, и путем споров назначалась некоторая сумма, которая более-менее устраивала обе стороны. Поэтому в публикациях о претензиях к «Сибнефти» постоянно фигурировали столь разные цифры – то млрд, то полмлрд недостачи, потом 100 млн, а в итоге сходились на 300 млн. Налоговикам было просто не под силу просчитать, сколько в реальности недоплачено в бюджет, и их действия каждый раз были скорее психологической атакой. Получалось так, что Счетная палата и Генпрокуратура называли практически одни и те же вещи разными словами. Если по отношению к «Сибнефти» вышеописанные схемы, по мнению Счетной палаты, были оптимизацией налогов в рамках закона, то по отношению к ЮКОСу, по мнению Генпрокуратуры, это было уклонением от уплаты налогов, то есть уголовным делом. Таковы особенности ведения бизнеса по-русски. Одни и те же действия при умело выстроенном подходе к делу могли быть интерпретированы по-разному.

В октябре 2001 года, то есть после широкомасштабных разборок с проверяющими, управление активами «Сибнефти» было передано холдингу Millhouse Capital, зарегистрированному в Великобритании и контролируруемому Абрамовичем. В управление Millhouse Capital были переданы и акции «Сибнефти», и все ее непрофильные активы, а также множество других акций, которыми владел Абрамович, в том числе Русал и «Руспромавто», о которых речь пойдет ниже.

Уже после выкупа дома Березовского в «Сибнефти» было принято решение о выплате дивидендов акционерам на сумму чуть более \$1 млрд, а из всех акционеров, как помним, Абрамович владел наиболее солидной долей, превышающей 90 % акций. Эти \$1,09 млрд составляли 99 % годовой прибыли компании. На тот момент таких высоких дивидендов не платила еще ни одна российская нефтяная компания. В середине 2003 года «Сибнефть» направила на дивиденды еще более \$1 млрд. Впоследствии стало ясно, почему Абрамович так безжалостно вытягивал из компании все деньги, не задумываясь о разведке и инвестиционных планах. После объявления размеров дивидендов котировки акций «Сибнефти» в системе РТС выросли на 20 %. И после приобретения «Славнефти» «Сибнефть» росла в цене, капитализация увеличивалась, а то, что она высушивалась выплатами дивидендов, отходило на второй план. Похоже, что уже тогда Абрамович решил конвертировать мате-

риальные активы в финансовые, то есть избавиться от компании. Однако для вытягивания свободных средств в компаниях Абрамовича находили благоприятные моменты, и выплаты дивидендов не сильно влияли на рыночную стоимость предприятий.

В апреле 2003 года была предпринята вторая попытка продажи «Сибнефти» путем ее слияния с нефтяной компанией ЮКОС. Это была бы крупнейшая сделка в новейшей экономической истории России, крупная даже по мировым масштабам. Если бы, конечно, она состоялась. По соглашению, за 20 % акций «Сибнефти» Абрамович получал \$3 млрд, а остальные (около 72 %) заимообразно были бы обменены на 26 % акций объединенной компании, которая, получив название «ЮКОС-Сибнефть», становилась шестой в мире по нефтедобыче. Капитализация новой компании составила бы порядка \$40 млрд. Немудрено, что после обнародования этих планов основного владельца ЮКОСа Михаила Ходорковского начали приглашать к себе на аудиенцию крупнейшие министры и чиновники США, пытаясь наладить с ним отношения. При этом Ходорковский никогда не скрывал своего «антипутинского» настроения, что, видимо, его и сгубило.

После ареста Михаила Ходорковского в Новосибирске в ноябре 2003 года и его отправки в камеру «Матросской тишины» ситуация по созданию компании «ЮКОС-Сибнефть» развивалась по следующему сценарию.

Несмотря на то что работа по слиянию была уже в полном разгаре и, по словам Швидлера, сделка была уже на том этапе, когда ее невозможно отменить, в конце 2003 года представители «Сибнефти» заявили о приостановлении слияния. В ответ акционеры ЮКОСа потребовали от Абрамовича назад полученные им \$3 млрд и как минимум \$1 млрд в качестве компенсации за «беспроцентный заем» (за пользование \$3 млрд) и за то, что акции ЮКОСа упали в цене, иначе они отказывались вернуть назад акции «Сибнефти». Роман Аркадьевич отдавать деньги назад не спешил, и, что примечательно, государство ни в чьем лице не поспособствовало их возвращению, хотя, попав на счета ЮКОСа, деньги пошли бы в казну в счет уплаты налоговых претензий к ЮКОСу. Это косвенно, конечно, но все же свидетельствует в пользу версии, что Абрамович в этой игре, которая затевалась для потопления Ходорковского и его империи, был как минимум проходной пешкой. Развод длился долго и мучительно, ни одна из сторон не сдавалась без боя. Но все довольно просто разрешилось в судах Чукотки и Москвы, которые признали недействительной дополнительную эмиссию акций ЮКОСа, проведенную в рамках слияния с «Сибнефтью». Это означало, что акции «Сибнефти», которые предполагалось обменять на акции будущей, так и не состоявшейся объединенной компании, уходят назад к Абрамовичу, а еще 20 %, за которые заплачены деньги в \$3 млрд, остаются у ЮКОСа. Представители ЮКОСа на обозначенных процессах не присутствовали. В результате у Романа Аркадьевича осталась в собственности и «Сибнефть», и деньги, полученные в результате сделки.

Данное решение судов не сразу всплыло, некоторое время его удавалось держать в секрете. Впрочем, те, кому положено было это знать, знали. Не случайно приставы не взяли акции «Сибнефти» в качестве компенсации за налоговые недоимки ЮКОСа, скорее всего они знали, что эти акции ЮКОСу уже не принадлежат.

Спустя несколько дней после того, как всплыл факт о признании допэмиссии незаконной, на «Сибнефть» нагрянули налоговики. Передовицы прессы пестрели заголовками, что Абрамович – следующий, кто пойдет в тюрьму после Ходорковского. На этот счет есть, может быть, маловероятная, а все же версия, которая заключается в том, что эта операция налоговиков задумывалась как отвлекающий маневр, чтобы было поменьше разговоров в прессе о сомнительном возвращении Абрамовичу его акций.

Итак, оставалось решить судьбу оставшихся у ЮКОСа 20 % акций «Сибнефти» и, разумеется, \$3 млрд, находящихся у Абрамовича. Этот вопрос долго еще висел в воздухе, лишь спустя несколько лет, в 2007 году, конкурсный управляющий ЮКОСом и Millhouse

Capital в рамках судебного дела подпишут мировое соглашение об отсутствии взаимных претензий.

«ЮКОСу никто ничего не должен, а что и кому должен ЮКОС, определило государство» – так будет заявлено после суда. То есть 20 % акций «Сибнефти» так и не вернулись назад к Абрамовичу. Да и нужны ли они ему были, ведь и без них в 2005 году «Сибнефть» продала «Газпрому» по солидной цене? И \$3 млрд остались у Романа Аркадьевича. Так кто же снова в большем выигрыше? Очевидно, что для Ходорковского и Абрамовича тогда существовали как будто совершенно разные законы. Всем ясно, что, какую крупную компанию ни возьми, будут там и налоговые оптимизации, и приватизация, проведенная не по правилам, и многое другое.

Процесс против ЮКОСа был показательным. Все крупные бизнесмены уяснили, что не стоит лезть куда не следует, надо заниматься своим делом, политические дела отставить и быть социально ответственными, когда государство об этом просит. В случае с ЮКОСом и Ходорковским выбор стороны конфликта определил не только судьбу компании, но и его личную.

Кстати, во время разборок между ЮКОСом и «Сибнефтью» у спекулянтов была возможность прилично заработать на скачках стоимости акций этих компаний. Например, после объявления о слиянии компания Ходорковского за сутки прибавила в стоимости \$450 млн (капитализация выросла с \$28,65 до \$29,09 млрд), а детище Абрамовича – на \$610 млн (с \$11,38 до \$11,99 млрд). С началом же скандала и ЮКОС, и «Сибнефть» за месяц потеряли около 30 % своей капитализации.

После заявления «Интерфакса» о том, что материалы о хозяйственной деятельности «Сибнефти» и ряда других коммерческих структур, к которым имеет отношение Роман Абрамович, собраны в Генеральной прокуратуре и, возможно, она вскоре начнет уголовное расследование, акции «Сибнефти» упали еще на 11 %. Затем, когда стало ясно, что никакого уголовного расследования не будет, акции снова отыграли свое. В этой ситуации можно было заработать на понижении.

Не исключено, что в числе прилично заработавших на этом все те, кто владел истинной информацией о положении дел, которую можно было получить только в тех структурах и у тех людей, которые стояли за решениями со стороны власти и бизнеса. Несмотря на внешнее разделение ролей, мир крупных бизнесменов и мир высшего чиновничества тесно связаны и переплетены. Многие из них, безусловно, приятельствуют между собой, вместе проводят досуг и пр. Например, бывший премьер Михаил Фрадков – давний знакомый Петра Авена и Михаила Фридмана, владельцев структур «Альфы». Олег Дерипаска, по сути, вошел во власть, женившись на дочери Валентина Юмашева, бывшего главы администрации президента (в свое время написал «Записки президента» Бориса Ельцина, и это сблизило их настолько, что он стал Борису Николаевичу почти сыном). Да, сейчас политическое влияние олигархов ослабло по сравнению с 90-ми, однако от всего остального, собственно, от жизни во всем ее многообразии их не отстранили. Да это и невозможно, слишком крепко все: и власть, и чиновники, и крупные бизнесмены повязаны между собой. Потому как перетекание информации – это живой и естественный процесс, способствующий такому же постоянному перетоку денег.

Последние годы работы в «Сибнефти» Абрамович на деле уже мало чем руководил. Да, какие-то стратегические решения были за ним, однако помимо «Сибнефти» у него были уже и многие другие крупные проекты, такие, например, как Русал и «Руспромавто» (см. ниже). А еще и «Челси» надо было уделять внимание, и Чукотке. Конечно, в руководстве «Сибнефти» были свои выдающиеся управленцы, но все же следует признать, что им не удалось вывести компанию на исключительные позиции, как этого обычно требует Абрамович. И не исключено, что окончательное решение Абрамовича о продаже своего первого крупного

проекта было продиктовано тем, что «Сибнефть» исчерпала лимит развития. Кроме того, компания прочно ассоциировалась с темной историей ЮКОСа.

Возможно, владельцу надоело, что в придачу к дивидендам, стабильно получаемым от «Сибнефти», он приобретал бесконечные интриги, проверки, разборки итогов приватизации, пусть и инициированные скорее для того, чтобы пустить пыль в глаза. Но все же все эти шутки могли плохо закончиться. К тому же Абрамович известен почти маниакальной осторожностью и умением страховаться от настоящих и будущих, даже еще неявных угроз. Поэтому деньги вместо «Сибнефти» казались на тот момент явно предпочтительнее. Было принято окончательное решение о продаже «Сибнефти», несмотря на то что Абрамович потратил много времени на становление компании. На этот раз покупателем выступил не кто иной, как «Газпром», и произошло это в 2005 году. Сначала газовики выкупили 3,016 % акций «Сибнефти» у «Газпромбанка», затем 72,663 % у компании Millhouse Capital. Акции «Сибнефти» в то время торговались примерно по \$3,65—4, таким образом, капитализация компании составляла \$17,3 млрд, а значит, цена 72,663 % акций – \$12,57 млрд, сумма сделки же составила \$13,091 млрд. Цена, за которую Абрамович купил компанию, и та, что дал за нее «Газпром», отличались в 130 раз. Да, за время существования «Сибнефти» и цены на нефть значительно выросли, и компания произвела целый ряд значимых покупок, но контраст все-таки невероятный.

В проекте «Сибнефть» Роман Аркадьевич проявил себя как жесткий агрессивный бизнесмен, идущий через головы в интересах своей компании. Однако существуют ли другие способы построения крупной мегакомпании? Скорее нет, чем да. Сколько реально получил за компанию сам Абрамович, доподлинно неизвестно. Во-первых, не ясен весь список владельцев Millhouse Capital, в последние годы распоряжавшейся акциями всех активов Абрамовича. Во-вторых, неизвестны все откаты и отчисления, которыми покрывали «Сибнефть». Ходили даже разговоры, что Роману Аркадьевичу достались не более 20–25 % от \$13 млрд, это, конечно, сомнительно (см. главу 11), хотя и это очень и очень много. Сделка по покупке «Сибнефти» стала крупнейшей в России, на втором месте с большим отрывом шло приобретение компании «Юганскнефтегаз» за \$9,35 млрд.

Итак, что досталось «Газпрому»? Компания, добывающая около 13 млн тонн нефти в год и экспортирующая около половины из них. Разведанные нефтяные запасы, а также нефтеперерабатывающие заводы, акции многих предприятий, сотни АЗС – все это было на балансе «Сибнефти». Но помимо этого были и проблемные активы, такие как «Славнефть», где приходилось делить прибыль на паритетных началах с ТНК-ВР; МНПЗ, где не прекращались постоянные споры за доли в компании; «Сибнефть-Югра», за которую боролся Шалва Чигиринский. Для чего же «Газпрому» все это богатство? Дело в том, что у этой компании есть серьезные амбиции. «Газпром» превратится в глобальную энергетическую компанию мирового уровня», – заявил после покупки председатель правления компании Алексей Миллер.

Торговать нефтью, безусловно, выгодно, но насколько будет успешна такая огромная корпорация, не совсем ясно: известно, что у «Газпрома» огромнейшие долги, а работа его менеджеров малоэффективна. Но другого выбора, кому продавать «Сибнефть», у Абрамовича, похоже, не было. Иностранцы дали бы за нее и больше \$13 млрд, но вряд ли в Кремле позволили бы Роману Аркадьевичу продать компанию иностранцам. Здесь стоит заметить, что покупка «Сибнефти» была осуществлена за счет консолидированного кредита. Но даже теперь, когда компания продана, Абрамович все еще незримо связан с ней. Дело в том, что против «Сибнефти» (ныне – «Газпромнефти») поданы несколько судебных исков от Шалвы Чигиринского и от Бориса Березовского. Первый оспаривал законность размытия его доли в «Сибнефть-Югре» с 50 до 1 %. Второй претендует на денежную компенсацию, заявляя,

что ему недоплатили за принадлежащую ему долю «Сибнефти», хотя и не оформленную документально в виде акций.

Прецедент в том, что и Чигиринский, и Березовский подали в суд в Англии, а не в России. «Мы пошли в Лондон потому, что российская судебная система слишком формализована и не позволяет добиться справедливости», – заявлял Чигиринский. Действительно, российские следователи дважды отказывали ему в возбуждении уголовного дела против Абрамовича, но и в Лондоне в октябре 2008 года Чигиринскому отказали в удовлетворении иска. Судья счел, что истец обратился не по адресу, мол, у Абрамовича в Англии нет серьезного бизнеса, а покупка футбольного клуба «Челси» – это хобби. Обвинения же Березовского состоят в том, что Абрамович путем рэкета и шантажа в свое время вынудил его по дешевке продать российские активы, в том числе и половину «Сибнефти», всего за \$1,3 млрд. «Это была не продажа, а рэкет, проведенный Путиным, Абрамовичем и бывшим главой президентской администрации Волошиным. Абрамович сказал, что, если мы не продадим, они все равно заберут у нас все», – заявил Березовский в одном из своих интервью. Ответа Абрамовича на это заявление ждали долго, лишь летом 2008 года через своих адвокатов он заявил, что не вынуждал и не провоцировал их (Бориса Березовского и Бадри Патаркацишвили) расстаться с «Сибнефтью», а сам был вынужден платить им за политическое покровительство при ведении бизнеса. Очевидно ведь, что чем масштабнее проект, тем выше вероятность последующих разборок, а также обнаружения забытого скелета в шкафу.

## Русал

В 2000 году Абрамовичу достался проблемный, но, как оказалось впоследствии, перспективный актив. Конкуренты, владельцы алюминиевых заводов, вели борьбу за влияние и за передел рынка не на жизнь, а на смерть в прямом смысле этого слова, потрясали громкие убийства в этой сфере и «алюминиевые» разборки. Однако в дело вмешался партнер Березовского Бадри Патаркацишвили.

В 1999 году один из участников алюминиевого рынка – Олег Дерипаска – значительно продвинулся в деле завоевания алюминиевых активов, и остальных участников ждала нелегкая жизнь, так как, по общему мнению, Дерипаска сумел заручиться поддержкой Кремля. А может быть, просто оказался целеустремленнее и удачливее своих конкурентов. Заводы НкАЗ и КраЗ, по его плану, решено было просто-напросто обанкротить, и не самыми законными методами: РАО «ЕЭС», например, грозило признать тарифы, по которым упомянутые заводы получали электроэнергию, недействительными, причем задним числом.

Братья Черные, основные конкуренты Дерипаски, по сути, собственноручно разрушали свой бизнес, ибо не могли договориться об общей стратегии даже между собой, и в итоге один из братьев – Михаил – перешел на сторону Дерипаски, а второй – Лев – пошел просить помощи и защиты у Патаркацишвили. Тот, со свойственной ему прозорливостью, смекнул, что есть шанс относительно безболезненно залезть в алюминиевый рынок (раньше он туда соваться не решался, уж больно много участников) и поиметь что-нибудь от этого лакомого куска. Березовский пообещал покровительство на высоком уровне, но рутинную работу, как обычно, скинул на своего младшего партнера – Абрамовича.

Уже в феврале 2000 года стало известно, что Роман Абрамович завладел Братским (БрАЗ) и Красноярским (КраЗ) алюминиевыми заводами. Из серьезных конкурентов оставался лишь один – Олег Дерипаска со своим алюминиевым имуществом, но с ним Абрамович предпочел договориться, и они объединили свои активы, создав компанию Русал. Поделили поровну: половина Русала – за Дерипаской, половина – за Абрамовичем. Теоретически, если представить, что объединения Дерипаски и Абрамовича не произошло бы, то два монстра еще долго воевали бы между собой, а вдобавок ко всему у Абрамовича не было специфических знаний в алюминиевой отрасли, а неспециалисту, как говорят, там делать нечего.

Кратко подытожим, что же произошло. Ориентировочно за \$500 млн Абрамович выкупил собственность Льва Черного, когда тот попросил защиты от Дерипаски. Затем, отодвинув Льва в сторону (акции уже записаны на Романа Аркадьевича), объединил активы с Дерипаской. А так как за Абрамовичем был больший актив, он от Дерипаски еще и денег получил, по некоторым данным, порядка тех же \$500 млн, что когда-то отдал Льву Черному. Так, правильно рассчитав стратегические ходы, Абрамович почти даром получил значительные алюминиевые активы. Вышло, что при жесткой внутренней конкуренции в отрасли у человека со стороны получилось неплохо на этом заработать.

В состав новой компании «Русский алюминий» вошли Новокузнецкий, Саянский, Красноярский, Братский алюминиевые заводы, Ачинский глиноземный комбинат и ряд других активов. При этом для установления совместного управления на КраЗе особых проблем не возникло, а вот руководство и миноритарные акционеры БрАЗа еще долго сопротивлялись и не допускали новое руководство к управлению заводом, и компаньонам пришлось изрядно потрудиться, чтобы ввести свое управление на предприятии. Вот когда пригодились особенные способности и криминальные возможности Бадри Патаркацишвили.

Несомненно, в той «войне» были и проигравшие – это и некоторые миноритарные владельцы акций, которые не желали работать с новым руководством, и люди более крупного калибра – те же братья Черные, оказавшиеся просто выкинутыми из бизнеса. Однако если

все прежние боссы так и не смогли договориться между собой и превратить алюминиевый бизнес в цивилизованный, то не лучше ли им было и правда отойти в сторону? Ведь ни о каком глобальном развитии и конкуренции на мировом уровне не могло быть и речи, когда владельцы предприятий заняты вопросами, не связанными с перспективой.

В начале октября 2003 года Роман Абрамович расстался с 25 % акций Русала из принадлежавших ему 50 %, продав ту четверть Олегу Дерипаске. В распоряжении инвестиционной компании Millhouse Capital по-прежнему оставалось еще 25 % акций Русала. На время продажи 25 %-й доли Русала компания уже занимала второе место в мире по производству первичного алюминия, и на нее приходилось 75 % его производства в России. В первом полугодии 2003 года предприятия Русала произвели 1,3 млн тонн алюминия, а выручка компании за шесть месяцев составила \$2,1 млрд.

В октябре 2004 года оставшиеся 25 % «Русского алюминия» перешли «Базовому элементу» Олега Дерипаски. Окончательная сумма сделки составила \$2–3 млрд. Многие тогда одобрили этот шаг Абрамовича: теперь алюминиевый бизнес целиком принадлежал человеку, который любил свое дело и отдавал ему себя целиком. Стоит упомянуть, что вслед за этим Дерипаска объединился с меньшим конкурентом, СУАЛом, и тем самым вывел компанию Русал на первое место в мире по добыче.

Занятный факт: говоря о продаже части российской компании, принадлежащей российскому гражданину, логично предположить, что все расчеты проходят на территории России. На деле же все акции того же Русала были зарегистрированы на офшорные фирмы на Британских Виргинских островах, а получатель денег, Millhouse Capital, – в Великобритании. Таким образом, ни о каком вывозе капитала за рубеж в данном случае не может быть и речи, этого капитала у нас и не было.

Многие из участников алюминиевых войн считают, что с ними поступили «не по понятиям», и по сей день ведут борьбу, заваливая суды исками. Первая «сюжетная линия» – претензии к Дерипаске от Михаила Черного, считающего, что с ним не расплатились за 20 % Русала. Осложняются эти дела еще и тем, что братья Черные обвиняются в России в целой серии преступлений и давно уже живут в Израиле. Шансов на победу, особенно в российском суде, у них мало, даже если их претензии имеют под собой основания. Не унимается и опальный олигарх Березовский. Он утверждает, что «на паях со своим партнером Бадри Патаркацишвили до сих пор владеет 25 % акций Русала». Правда, сам же признает, что это право было оговорено на словах, то есть на бумаге не зафиксировано. Есть ли шансы на победу в суде при таких раскладах? Надо полагать, они невелики. Тогда зачем он этим занимается? Чтобы заявить о себе? Лишний раз привлечь внимание мировой прессы на то, как делаются дела в ненавидимой им путинской России? Ну и пощекотать нервы высокопоставленных персон в бизнесе и во власти.

Однако напомним, что помимо политического «крышевания» того или иного бизнеса и получения таким образом своей доли Березовский практически ничем не занимался: главные ходы в их совместных проектах всегда были за Абрамовичем. Напомним, что к этому моменту Абрамович уже заявил о том, что, поскольку за «помощь в покупке алюминиевых активов и обеспечение защиты» он уже заплатил деньгами, никакой доли у Березовского и его компаньона Бадри Патаркацишвили в Русале и в «Сибнефти» нет. Да, Абрамович платил за покровительство, но после эмиграции Березовский уже ничем не мог ему помочь, более того, правила игры для крупных бизнесменов в России стали меняться – всем надо было «обеляться».

## «Руспромавто»

Олег Дерипаска и Роман Абрамович, приняв решение о массовой скупке акций автозаводов, рассчитывали и на то, чтобы поставлять компаниям автопрома продукцию и сырье со своих алюминиевых предприятий. Когда автопредприятий набралось приличное количество, они были переданы в холдинг «Руспромавто».

На тот момент в холдинге было пять подразделений – «Нижегородские автомобили» (ГАЗ, «Волжские моторы», Заволжский завод гусеничных тягачей, Саранский завод автосамосвалов, Арзамасский машиностроительный завод), «Автобусы» (Павловский, Ликинский, Голицынский автобусные заводы и Канашский автоагрегатный завод), «Двигатели» (ЯМЗ, ЯЗТА, Тутаевский моторный), «Большегрузные автомобили» (автозавод «Урал») и «Строительно-дорожные машины» (ЧСДМ, «Брянский арсенал», «Тверской экскаватор»). Всего холдинг объединил около 20 предприятий, производящих легковые, грузовые автомобили, автозапчасти, а также автобусы и строительно-дорожную технику.

Структуры Дерипаски и Абрамовича («Базовый элемент» и Millhouse Capital соответственно) получили по 37,5 % акций «Руспромавто». Конечно, это был не самый прибыльный актив, хотя «Руспромавто» даже удавалось выходить в неплохую прибыль. Но все же это был второй по величине автомобильный холдинг в России, крупнее – только АвтоВАЗ. А то, что «Руспромавто» централизованно управлялся, позволяло ему быстрее реагировать на тенденции рынка, например вовремя сократить производство автобусов, но увеличить производство «газелей».

В 2003 году доля Абрамовича в 37,5 % в «Руспромавто» была продана Дерипаске («Базовому элементу»). Подробности этой сделки так и не были обнародованы, но эксперты тогда говорили, что этот актив был отдан вместе с Русалом, то есть \$2–3 млрд – это была общая цена.

## «Евраз Групп»

Россия на 6-м месте в мире по производству стали, что следует из отчета WSA (мировой ассоциации стали) за 2011 год. Около полутора десятков отечественных компаний выпускают более 90 % отечественной стали, или около 66 млн тонн в год. То есть отечественная черная металлургия представлена значительно большим числом компаний, нежели алюминиевая, которая при этом на 1 – 2-м месте в мире. Кстати, к вопросу о плюсах-минусах монополии.

После того как Millhouse Capital Абрамовича купила в 2006 году около 37 % «Евраз» (Евраз Груп СА/Evraz Group SA), сразу же пошли разговоры о том, что он призван объединить предприятия российской черной металлургии в один актив, способный конкурировать на мировых рынках. Представители Millhouse Capital так поясняли новое приобретение: «Стратегия компании – покупать то, что будет расти в цене. До этого были куплены предприятия, они достигли какой-то стоимости, были проданы, деньги ушли в другие проекты, например в металлургию. Речь идет о том, чтобы консолидировать что-то, поднять акционерную стоимость».

Грубо говоря, они не скрывали своих амбициозных планов по расширению монополии, в том числе и в черной металлургии. А Евгений Швидлер заявил еще громче, практически назвав по именам тех, с кем из российских предприятий они планируют объединиться. Участники рынка говорят, что все это повергло владельцев сталелитейных заводов, занимающих видные места в списке *Forbes*, в настоящий шок. Хотя здравый смысл в агрессивной позиции «Евраз» был. Объем производства «Евраз Групп» не превышал к 2006 году 16 млн тонн в год, а каждый из международных гигантов Mittal Steel и Arcelor выплавляет около 50 млн тонн стали в год. Если Россия хочет серьезно конкурировать на мировых рынках стали, ей нужен и сильный игрок. Впрочем, не исключено, что цель заявления Швидлера была в том, чтобы все морально подготовились к тому, что их будет поглощать «великий и беспощадный»

Абрамович и что это неизбежно. А пропагандистская кампания была направлена лишь на моральное разложение неприятеля. Кстати говоря, незадолго до появления Абрамовича в сталелитейной области наши «стальные» бизнесмены серьезно дискредитировали себя на мировой сцене.

Помните крупнейший провал сделки «Северстали» с Arcelor, когда уже на всех самых высоких уровнях было объявлено об их слиянии, строились совместные планы, были обговорены все условия и получено публичное одобрение со стороны Путина? Но в последний момент акционеры Arcelor передумали и почти сразу же объявили о слиянии с Mittal Steel. Таким образом, наша «Северсталь» лишь использовалась для того, чтобы Arcelor мог подороже себя продать. Почему владельцы «Северстали» не почувствовали подвоха? Успех так опьянил их, что они не видели ничего дальше своего носа? Как же шел переговорный процесс, что топ-менеджеры «Северстали» допустили такой провал? Вопросов было много.

Пока прошло недостаточно времени, чтобы судить, удастся ли Абрамовичу создать мировой гигант в производстве стали, но уже сейчас известны некоторые факты, позволяющие судить об успехах новых акционеров «Евраз».

Начали с иностранцев. В январе 2007 года власти США разрешили акционерам «Евраз» купить американскую компанию Oregon Steel. Можно даже сказать, что «оказали высокое доверие». А между тем это даже не просто конкурент, а предприятие, отвечающее за поставки брони Пентагону. Кроме того, Oregon Steel – лидер в США по производству рельсов и труб. Разумеется, сырье на заводы этой американской компании в перспективе должна была поставлять российская «Евраз». Это помогло увеличить ее мощность по

выплавке стали на 2–3 млн тонн в год и выйти на тот момент на первое место в России по объему производства стали. Покупка солидного американского игрока повысила капитализацию «Евраз», что тоже входит в концепцию развития любого предприятия. Ранее все наши сталелитейщики лишь поставляли полуфабрикаты на чужие заводы, Абрамович же начал укреплять «Евраз» как вертикально интегрированную компанию, отныне способную выпускать продукцию с более высокой добавленной стоимостью. Да еще и на одном из самых емких в мире рынков – американском. Вообще же эта сделка была крупнейшим приобретением, которое когда-либо делали наши компании в США. Менеджеры «Евраз» быстро приступили к делу и почти сразу объявили, что у акционеров орегонской компании есть время продать бумаги до конца недели.

Затем была доля в 73 % в уставном капитале крупнейшего американского производителя феррованадия – компании Strategic Minerals Corporation, купленная за \$110 млн.

Уже в мае 2007 года было объявлено, что «Евраз Групп» выплатила акционерам 44 % чистой прибыли за 2006 год, а это около \$614 млн, из них Millhouse Capital получила \$255 млн.

Весной 2008 года было объявлено о еще более крупной покупке: «Евраз Групп» приобрела канадского игрока – компанию IPSCO Inc. с капитализацией около \$7 млрд. Ее продукция – стальные трубы для нефте- и газопроводов. Бывшие мировые конкуренты стали по воле Абрамовича союзниками, и общая их доля на рынке труб значительно выросла. В результате нового приобретения Абрамович стал крупнейшим акционером крупнейшей в мире металлургической компании, выручка которой в первом полугодии 2008 года выросла более чем на 80 %.

В 2008 году были также приобретены активы в Китае, на Украине и в Австралии. Все это стало возможным лишь с приходом Абрамовича и его команды. Предыдущие владельцы «Евраз», которые и по сей день владеют большим пакетом акций, до прихода Романа Аркадьевича действовали малоактивно.

Занятный факт: Абрамович стал инвестиционным брендом, что означает, что он или его партнеры (действительные или даже потенциальные) могут зарабатывать на ничем не подтвержденных слухах относительно его дальнейших приобретений. Например, в мае 2007 года акции французского производителя труб Vallourec резко выросли после распространившихся слухов о том, что Роман Абрамович интересуется долей в компании. Слухи так и остались слухами, а кто-то смог прилично заработать на повышении стоимости акций. Случайно ли все это? Вот ведь увлекательное дело – распространять не соответствующие действительности слухи и зарабатывать на этом.

## Millhouse Capital

Еще в «Сибнефти» долголетний сподвижник Романа Абрамовича Евгений Швидлер понял, что можно зарабатывать не только продавая товар, но и покупая и перепродавая компании целиком. Собственно, с этой целью в Лондоне была зарегистрирована инвестиционная компания Millhouse Capital (UK) Limited (Миллхаус Кэпитал (Ю.К.) Лимитед), основанная Абрамовичем и его командой в 2001 году. Сколько реально у нее владельцев, неизвестно, но принято считать, что она принадлежит Абрамовичу. Появившись на свет в Лондоне, Миллхаус получила в управление все активы Абрамовича, включая акции Русала, «Сибнефти», ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии» («Аэрофлот»), ОАО «РусПромАвто» и ОАО «Иркутскэнерго», «Прадо», «Юнимилка», «Ингосстраха», ОАО «Фармстандарт», в проектах золотодобычи и сфере недвижимости. Затем, как мы помним, акции каких-то компаний продавались, какие-то новые покупались и так далее. Например, 19 марта 2003 года 26 % акций ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии» были проданы Национальному резервному банку. А до этого, летом 2001 года, Роман Аркадьевич выкупил у Березовского акции ОРТ. Почти одновременно с передачей государству акций ОРТ и «Аэрофлота» проходил аукцион по продаже «Славнефти», половина которой досталась «Сибнефти» Абрамовича. Многие небезосновательно полагают, что это было своего рода «подарком» Абрамовичу от государства за возвращение таких стратегически важных объектов собственности, как ОРТ и «Аэрофлот».

После продажи «Сибнефти» в России было зарегистрировано ООО «Миллхаус» («Миллхаус»). Компания «Миллхаус» стала искать новые объекты для инвестиций. В 2006 году Абрамович через свои компании приобрел по рекомендации «Миллхаус» около 37 % акций крупной российской горно-металлургической компании Евраз Груп СА (Evraz Group SA, «Евраз»). После этой инвестиции «Евраз» сделал солидные приобретения в Украине, США, Канаде и Южной Африке и в настоящее время входит в десятку крупнейших производителей стали в мире.

В декабре 2007 года Миллхаус объявила о покупке за \$400 млн 40 % британской золотодобывающей компании Хайленд голд Мейнинг (Highland Gold Mining/ HGM), разрабатывающей месторождения в России и Средней Азии. Акции HGM включены в листинг на Лондонской фондовой бирже. Незадолго до этого Millhouse Capital купила чукотское месторождение Двойное, не скрывая при этом, что намерена продолжить скупку золоторудных активов и построить на их основе крупную компанию.

Эта HGM рассчитывает поучаствовать в конкурсе на крупнейшее золоторудное российское месторождение – Сухой Лог. А ведь претендентов на ту золотую в прямом смысле слова долю в Highland было предостаточно, но Абрамович, как это часто бывало и раньше, вне конкуренции. Причем некоторые, близко знакомые с условиями той сделки, рассказывали, что, как только Абрамович заявил о том, что желает поучаствовать в конкурсе на права 40 %-й доли Highland, все остальные претенденты сами сняли свои кандидатуры. Но, возможно, все дело в том, что HGM была основана при участии бывшего члена совета директоров «Сибнефти» Ивана Кулакова.

По состоянию на середину 2012 года, Millhouse Group владела 32 % HGM; 8 % принадлежало Евгению Швидлеру; еще 5,65 % – Ивану Кулакову и 4,4 % – Валерию Ойфу. Помимо HGM, Миллхаус владеет и другими золотыми активами, в том числе в Чукотском автономном округе. Нюх менеджеров Millhouse Capital поражает. С того момента, как их охватила «золотая лихорадка», унция этого металла выросла в цене почти в три раза и пока не собирается останавливаться в своем росте.

Не прошел Абрамович и мимо рынка продуктов питания. В свое время менеджеры «Сибнефти» и Millhouse Capital (как правило, одни и те же люди) занялись построением крупного холдинга, специализирующегося на производстве и продаже продуктов питания. Название этой группе компаний дали очень масштабное – «Планета», и объединили под этим знаменем более 40 предприятий, разбросанных по всей России. Это была действительно масштабная работа. Менеджеры рассекали просторы нашей необъятной родины, осматривали предприятия, фермы, хозяйства и магазины, что-то покупали. Холдинг «Планета» имел широко разветвленную структуру: мясной бизнес «Продо», молочный бизнес «Юнимилк», розничный бизнес «Национальный торговый альянс».

Когда приняли решение о его продаже, покупателя на весь актив целиком не нашлось, продавали по частям. Молочный бизнес «Юнимилк» купили сами же участники его создания, и если ранее он принадлежал им лишь частично, то теперь они стали владеть им целиком. Сейчас «Юнимилк» – второй в России производитель молочных продуктов с оборотом в сотни млн долларов. Мясное подразделение «Продо» с оборотом около \$400 млн, куда входили и такие гиганты, как «Омский бекон», «Клинский мясокомбинат», производитель пельменей «Дарья» и «Три поросенка», в свою очередь, также пришлось раздробить на более мелкие, частично продать, частично придержать до лучших времен. «Национальный торговый альянс» объединял под своим названием 80 магазинов нескольких розничных брендов, в основном региональных – «Гастроном-Эконом», «Пятачок», «Караван» и пр. Розничное подразделение «Планеты» также никого не заинтересовало целиком, но на часть его все же нашлись покупатели.

Проект «Планета» показывает, что команда Абрамовича сделала попытку превратить разрозненных производителей в цивилизованную и структурированную компанию и определенные успехи на этом пути у нее, несомненно, были. Однако этот сегмент – продуктовый бизнес – испытывает чересчур высокую конкуренцию со стороны западных производителей (дешевое заграничное мясо и сухое молоко, например), а также слишком социально значим (нет возможности держать высокую маржу, завышать цены), чтобы его можно было расценивать как высокодоходный. Бизнес по производству продуктов питания сильно связан с импортом и в зависимости от курса валют может быть как убыточным, так и высокодоходным.

Со временем этот актив Абрамовича еще может показать себя, особенно если импортные продукты сильно вырастут в цене, что очень вероятно на фоне повышения курса доллара и евро. В пользу того, что Абрамович серьезно смотрит в сторону российских сельхозпроизводителей, говорит и тот факт, что компания Миллхаус приобрела ЗАО «Матвеевское», одно из крупнейших сельхозпредприятий Московской области. Однако не исключено, что это было сделано в расчете на переход земель под строительство.

Оставшиеся после распродажи активы «Планеты» все еще управляются Millhouse Capital. Вообще же в управлении компании Абрамовича находятся земли и недвижимость на \$1 млрд. Что из них для личных нужд, а что для дальнейшей перепродажи – неизвестно.

Не могли Абрамович и его команда обойти стороной и бизнес, так или иначе связанный с сильными мира сего, то есть предоставляющий товары и услуги для богатых и очень богатых людей. Сюда можно отнести и элитные винодельни, производящие эксклюзивные вина (кстати, в активах Абрамовича имеются и журналы, повествующие об алкоголе), и отели на лучших курортах мира, и медицинский центр для избранных. Например, Роман Абрамович является владельцем самой знаменитой на Французской Ривьере гостиницы – Hotel du Cap Eden-Roc, купленной им за \$1 млрд. Как говорят специалисты, Hotel du Cap EdenRoc – это репутация, сложившийся имидж и успешный бизнес. Такое его приобретение можно сравнить с покупкой бриллианта: у очень дорогого камня важны не только его физические параметры, но и его история, легенда. Легенда этого отеля связана прежде всего с его постояль-

цами, в числе которых Джонни Депп, Мадонна, Лайза Миннелли, Роберт Де Ниро, Акира Куросава, Джейн Фонда и многие другие мировые звезды. А в 2007 году на участке в 3,5 га в районе Рублевского шоссе началось строительство элитного медицинского центра, с «палатами» в 67,5 кв. м, оснащенными плазменными телевизорами, выходом в Интернет и всем, что необходимо занятому деловому человеку. Богатые люди готовы платить за уникальные товары и услуги.

Следы Абрамовича заметны и в сфере производства медикаментов. Например, в 2003 году Millhouse Capital за \$55 млн купила активы ICN Pharmaceuticals, причем почти сразу же продала офисное здание компании за \$19 млн. Войдя в 2006 году в долю российского фармпроизводителя «Фармстандарт», имеющего в своих активах пять заводов, и проведя подготовку по выводу акций компании на российские и лондонские биржи, Абрамович заработал около \$150 млн. А несколько сотен млн долларов, которые получил основной владелец акций «Фармстандарта», пойдут на развитие компании. Это отрадно, ведь нам давно пора развивать отечественное производство лекарственных препаратов. Согласно планам, в 2012 году инвестиции фармкомпании в размере 1 млрд рублей без учета сделок будут направлены на расширение заводов в Уфе и в Курске. Кроме того, в этой сумме учитывается организация технологических центров компании в этих регионах. Чистая прибыль компании в 2011 году выросла на 23,3 % и составила 8,8 млрд рублей, выручка – увеличилась на 43,7 % – до 42,654 млрд рублей. По заявлениям представителей компании, все деньги, которые компания зарабатывает, направляются на ее развитие, а выплата дивидендов акционерам пока отложена, так как в «Фармстандарте» не считают данную фазу развития российского фармацевтического рынка временем, оптимальным для выплат акционерам. С начала своей деятельности компания пока ни разу не выплачивала дивидендов. Производственная мощность группы составляет 1,35 млрд упаковок в год. Группа выпускает более 250 наименований лекарственных средств, в том числе «Арбидол», «Компливит», «Пенталгин», «Флюкостат» и «Афобазол»; 113 препаратов входят в перечень жизненно важных.

Структуры Романа Абрамовича также были замечены в такой высокодоходной во время строительного бума области, как производство цемента. Millhouse Capital в 2007 году владела 44,6 % ОАО «Евроцемент». Холдинг «Евроцемент Групп», куда входит и вышеупомянутое ОАО «Евроцемент», объединяет 16 заводов по производству цемента в России, два – на Украине и один – в Узбекистане. Осенью 2007 года была произведена еще одна любопытная сделка из этой же сферы. Подконтрольная Millhouse Capital компания «Виста про» выиграла аукцион на право добычи цементного мергеля на Рогаликском месторождении в Ростовской области. Цена вопроса – 10 млн рублей. По оценкам специалистов, построив завод по производству цемента мощностью 1 млн тонн в год, можно эксплуатировать это месторождение 20 лет. Одна проблема – вокруг завода нет инфраструктуры, однако в построении оной после успешного губернаторства на Чукотке у Абрамовича опыта хватает. Особенность этого месторождения, несомненно, в его близости к югу России, к месту проведения Олимпиады в 2014 году. Поэтому пресса на это приобретение Абрамовича отреагировала однозначно: «Роман Абрамович к Олимпиаде готов».

Нет на свете бизнесмена, который не мечтал бы стать монополистом в своей области, так сказал кто-то из известных экономистов. Вот и Абрамович, то ли по своей воле, то ли по указанию власти (пока нам не суждено это знать), всегда демонстрировал усилия по превращению своих многочисленных проектов в компании, способные конкурировать на мировом уровне. Чаще это было болезненно для предыдущих хозяев предприятий, но, когда дела касаются высоких политических и экономических уровней, не стоит все оценивать однозначно. Да, были пострадавшие, но ведь были и есть те, кто очевидно выиграл.

Подводя итог, в деле слияний и поглощений компаний миссию Абрамовича можно все же назвать скорее созидательной. Он объединял то, что разваливалось из-за бесконечных

войн за доли рынка. Конкуренция, конечно, двигатель процесса, но часто она его и разрушает. Именно в подобных случаях, как видится, и необходим такой, как Абрамович, «санитар леса». Объединяя разрозненные активы, он, возможно, не без высокой поддержки и одобрения создает нечто крупное и конкурентоспособное. Вспомните эти слова, когда дойдете до 10-й главы, то есть до его письменных показаний лондонскому суду, в которых он четко формулирует коммерческие и управленческие преимущества, которые приобретает владелец после укрупнения и слияния.

Роман Абрамович уже вошел в историю российского бизнеса. Его можно осуждать за некоторые поступки, однако надо признать, что он внес определенный вклад в устройство российской экономики. Кроме того, не стоит забывать, что, став тем, кем он стал, Абрамович – вольно или невольно – постоянно преследуем мыслью, что однажды что-нибудь изменится (власть либо ее настроение) и он может стать образцовой жертвой, на которую спишут все беды родины. А подобная ежедневная ноша, согласитесь, не всякому по плечу, поэтому пусть каждый остается на своем месте и занимается тем, что ему суждено. Найти в себе силы, решиться на крупные приобретения или определенные поступки – в этом и есть мастерство и дар лидеров и пионеров. Остальным остается лишь смотреть и обсуждать, или осуждать.

Инвестиционная компания Миллхаус вкладывает деньги в те или иные проекты (зачастую, по меркам Абрамовича, мелкие), руководствуясь несколькими принципами. Предпочтение отдается, как правило, быстрому вложению в перспективные бизнесы и стремительному, но выгодному избавлению от них. Умение подгадать момент выхода из бизнеса на волне спроса наиболее ценная характеристика команды Абрамовича.

Зачем Абрамовичу вся эта по его масштабам «мелочовка» – вопрос непростой. Возможно, затем, что это тоже неплохой заработок, ведь пять раз по 200 млн – уже млрд. Кроме того, входя в бизнес и занимаясь им, есть шанс натолкнуться на ту самую золотую жилу, с помощью которой можно завоевать рынки. Одним словом, покупка, подготовка, перепродажа бизнеса – это рутинные трудовые будни Абрамовича.

Отслеживая, что приобретает Миллхаус, можно бесконечно черпать идеи для бизнеса: очевидно, что направление, в которое входит Абрамович, в ближайшее время будет только расти. И наоборот, когда команда Абрамовича продает тот или иной бизнес, это означает, что перспектив там маловато. Разумеется, слепо следовать лишь за Миллхаус было бы глупо, ведь и у них не всегда все складывается идеально, однако присмотреться стоит.

## Глава 4

### Начальник Чукотки

*В конце 2000 года началась, наверное, самая странная, запутанная и полная противоречий история губернаторства в современной российской истории – свою кандидатуру на пост губернатора Чукотского автономного округа выдвинул Роман Аркадьевич Абрамович. Причины, по которым он решил вдруг попробовать себя в роли губернатора, могло быть несколько. Это и неприкосновенность, которую дает данная должность, и желание продемонстрировать социальную ответственность, и обретение административного ресурса для продвижения своего бизнеса, и желание уйти от налогов на офшорной чукотской земле. Кроме того, на губернаторство мог быть и указ свыше. Сам же Абрамович утверждал, что просто чукчей стало жалко. Ясно одно, что людям на далекой холодной Чукотке от этого губернаторства жить стало лучше.*

Еще будучи депутатом Госдумы от Чукотского автономного округа (с 19 декабря 1999 года), Абрамович учредил благотворительный фонд «Полнос надежды», через который, по свидетельству учредителя, было вложено в Чукотку около \$400 млн. Однако вначале жизнь на Чукотке не менялась. Возможно, именно тогда у Абрамовича зародилась идея вложиться в депрессивный регион, улучшить жизнь его граждан, создать инфраструктуру и оформить предпосылки для западных инвестиций. Согласно исследованиям, на Чукотке масса различных полезных ископаемых.

24 декабря 2000 года Абрамович был избран губернатором Чукотки, набрав разгромные 90 % голосов. После выборов поговаривали, что прошли они со множеством нарушений, результаты были подтасованы, а агитация за кандидата Абрамовича свелась к простому подкупу: жителям в обмен на голоса покупали нужные им в хозяйстве вещи – утюги, холодильники, иногда просто продукты. Каждый сам говорил, что хочет, а представители Абрамовича все записывали и «исполняли желания». Не исключено, что так оно все и было. Но зачем же людям знать, что их использовали в каких-то своих целях, пусть лучше думают, что старались для них. Так лучше.

Во времена СССР у Чукотки было свое стратегическое назначение – она стояла на ядерном дежурстве. Но холодная война закончилась, территория перестала быть стратегически ценной, и регион оказался брошенным практически на произвол судьбы, применения людям не нашлось. Кто-то из жителей смог вернуться на Большую землю, кто-то не смог, а кто-то и не захотел, так как привык к этому краю. По мотивам того, что творилось на Чукотке к моменту начала губернаторства Абрамовича, впору было снимать настоящую драму. Люди не могли там жить, население за последние 10 лет сократилось втрое, до 50 тысяч, а было бы еще меньше, только не у всех нашлись деньги на билет. Зарплаты в регионе не выплачивались годами, и люди продавали свои квартиры за 22 тыс. рублей – ровно столько тогда стоили два авиабилета до Москвы. Лишь бы уехать. В какой-то момент, когда количество людей, способных оплатить перелет до Москвы, сократилось до нуля, авиасообщение между Чукоткой и материком было фактически прервано. Жители выжили только благодаря оленям, лишь ими и питались.

В начале своего знакомства с краем Роман Абрамович пребывал в настоящем шоке. Он не представлял себе, что кто-то может так жить и что вообще жизненный уровень людей может настолько низко опуститься. Повсюду царили серость, грязь и повальное пьянство.

В городах и селах стояли полуразрушенные дома, централизованная канализация и водоснабжение отсутствовали. Добавьте к этому жуткие морозы, сильные ветра и полную безнадегу в мутных от алкоголя глазах жителей. Это были просто-напросто брошенные на произвол судьбы люди. Ярко описывает ситуацию в тогдашней Чукотке фраза, которую бросил однажды Александр Мамут, председатель наблюдательного совета МДМ-банка. Он говорит, что если бы вдруг ему довелось остаться на Чукотке, добыча обратного билета стала бы единственным смыслом его жизни. Даже если в то время у Абрамовича и были корыстные цели, с которыми он пришел губернаторствовать, то они явно отошли на какое-то время на второй план, и он целиком ушел в работу над тем, как сделать жизнь этих несчастных хоть немного лучше.

Так уж выходит: за что бы Абрамович ни брался, неважно, по какой причине, дело надо сделать максимально эффективно и быть последовательным. Раз уж взялся за Чукотку как губернатор, то следовало сделать там все возможное.

Когда еще в бытность депутатом от Чукотского АО Абрамович решил сделать хоть что-то для чукчей и зафрахтовал самолет, чтобы вывезти детей на юг, мало кто приехал в аэропорт: администрация области организовала платный проезд до аэродрома, а денег почти ни у кого не было. Другой бы опустил руки, но Абрамович говорил, что Чукотка для него – белый лист, к которому хочется приложить руки и почувствовать результат.

Похоже, до прихода Абрамовича в этот край для жителей не делалось ровным счетом ничего. Бюджет округа использовался неэффективно, кредиты, предоставленные государством, растворялись, северный завоз продуктов был монополизирован. Спектр проблем рисовался очень широким, от катастрофической задолженности по зарплате до отсутствия в домах бесперебойной подачи света и тепла (и это в условиях 30-градусных морозов!), от развалившегося жилищного фонда до транспортной проблемы. Из-за отсутствия денег у жителей не было даже возможности купить угля, чтоб протопить печи, а ведь только с их помощью и можно было согреться, поэтому жгли все, что можно было сжечь. Но это все были бытовые трудности, для которых требовались лишь деньги. Помимо быта, существовали еще и проблемы морального плана. В первую очередь перед руководством региона стояла задача покончить с повальным пьянством, не победив которое не было смысла вообще двигаться дальше. Например, когда с приходом Абрамовича на Чукотке выплатили задолженность по зарплате (а она составляла от полугода до четырех лет), на следующий день на работу вышли единицы, а 12 жителей умерли от перепоя, и в их числе целая семья – мать, отец и 9-летняя девочка, которая пила вместе с родителями. Сколько ни пытались члены администрации, в том числе и Абрамович, разговаривать с жителями, пропагандировать и объяснять, изменить сознание людей было непросто. Губернатора это приводило в уныние.

Была еще одна проблема, менее серьезная, но также важная – упорное непонимание жителями того факта, что надо платить по счетам. Что-то необходимо было с этим делать, ведь без движения денег жизнь снова бы замерла. Корни данной проблемы ясны: долгое время у жителей Чукотки полностью отсутствовали деньги, да и свет с теплом в их дома поступали крайне нерегулярно, так что платить было нечем и не за что. Чтобы люди задумались о своем развитии, неплохо было бы сначала их накормить и обогреть.

Но жизнь в крае менялась, а понимание все не приходило. Вскоре было найдено замечательное решение, позволившее решить и проблему увлечения самогоном, и проблему неплатежей, – на Чукотке ввели в обращение банковские карточки. Кстати, заказ на осуществление проекта получил дружественный губернатору МДМ-банк. Действовало это так: наличные деньги с карточек можно было снять только в Анадыре, а доехать туда жителям многих сел и деревень Чукотки – целая проблема. Таким образом, население отрезали от возможности постоянно иметь при себе наличные, а без них сложно было купить самогон в деревнях, в магазинах же продавалась только дорогая водка, на которую не всякий раскошеливался.

Попутно были решены и проблемы неплатежей – за услуги ЖКХ плата списывалась со счетов плательщиков автоматически, – а также проблема с трудностью завоза наличных денег в удаленные села и деревни. Вскоре после введения банковские карты уже принимали на Чукотке везде, даже в самых мелких сельпо. Кстати говоря, чукча, расплачивающийся где-то на краю Земли банковской пластиковой карточкой с надписью Lucky Man, первое время вызывал у гостей округа настоящий шок.

Жилищный фонд Чукотки и столицы Анадыря до 2001 года в основном представлял собой серые обшарпанные и полуразвалившиеся строения на сваях. С приходом Абрамовича вся Чукотка превратилась в одну большую стройку. Был создан еще один фонд, «Территория». После чего начались активные действия по превращению первобытной Чукотки в современный край. Поначалу это вызывало у Романа Аркадьевича, по его же собственным словам, «настоящий драйв».

В Анадыре заново отстроили дом культуры и здание администрации, появились стадион с катком, современный кинотеатр в виде стеклянного айсберга и развлекательный центр «Баклан». Столица Чукотского АО обзавелась доселе невиданными для нее благами цивилизации, такими как парикмахерская, прачечная, фитнес-клуб, были обновлены гостиницы, а также налажен Интернет и мобильная связь. Поначалу, правда, создавалось впечатление, что эти блага чукчам не очень-то и нужны, но без вышеперечисленной инфраструктуры округ не мог бы развиваться дальше.

Школы, детсады и больницы Анадыря были или отстроены заново, или капитально отремонтированы. Оборудование для окружной анадырской больницы закупалось самое современное, на крупнейшей выставке медтехники в Дюссельдорфе, а в школах установлены интерактивные доски и проведен широкополосный доступ в Интернет. По свидетельству Абрамовича, на деньги фонда за одиннадцать лет было восстановлено 70 % национальных сел, построено или реконструировано более половины учреждений здравоохранения и почти все объекты народного образования, а также модернизирован аэропорт в г. Анадырь. В общей сложности в рамках фонда, по утверждению учредителя, было вложено в развитие Чукотки более \$1,5 млрд. После глобальной «перестройки» у Анадыря появился собственный неповторимый стиль – все здания раскрасили яркими – красными, синими, желтыми – красками, и они стали напоминать сказочные теремки посреди этого бесконечного безмолвного пейзажа. Повсюду повесили красочные плакаты с изображениями местной флоры и фауны, а также краткие забавные ликбезы по изучению чукотского языка. Все было сделано так, чтобы вызывать у находящихся там людей радостную улыбку. В качестве строителей на Чукотку приглашались профессионалы, имеющие опыт работы «на вечной мерзлоте», в основном турки и канадцы. Кстати говоря, как только жизнь в крае начала налаживаться, кривая рождаемости резко поползла вверх, и, что удивительно, многие детки, как говорят, имели несвойственную чукчам темную кожу, по цвету скорее напоминающую цвет кожи турок. Вот тут-то и пригодились отремонтированные губернатором детские площадки.

В мелких поселениях Чукотки, где в основном преобладают одноэтажные строения, также шел строительный бум. Старые хибары сносились, а на их месте возникали домики-«термосы» на одну семью, сооружаемые по американской технологии. Сборка одного такого домика с отделкой и кухонной мебелью занимала неделю. У прораба все было рассчитано строго по часам: заливка фундамента – четыре часа, установка стен – два часа, на полы и стропила отводилось по часу, на отделку – четыре дня. Для жителей Чукотки новое жилище предоставлялось бесплатно. Разумеется, есть на Чукотке и истинно коренные жители, не желающие жить нигде, кроме яранги, но их никто и не трогал. Сам же Абрамович, приезжая на Чукотку, жил в двухэтажном домике, стоящем на высоком берегу Анадырского лимана, над городским портом. Дом этот был собран за два месяца канадскими рабочими. Рядом расположились еще шесть канадских вагончиков для команды губернатора.

Наверняка в первые годы губернаторства, когда Абрамович еще «горел» своим проектом «Чукотка», особое удовольствие ему доставляло после рабочего дня зайти в ресторан «Анадырь». Особое, потому что до него, до его прихода в эти края, невозможно было вот так запросто пойти поужинать в уютном ресторане, где тепло и неплохо кормят. Просто не было в городе такого ресторана и тепла не было. Как рассказывали работники заведения, и Абрамович, и его команда всегда ели все, что им подавали, из обычного меню, специально ничего не просили. Выход «в народ» необходим. Вот и Абрамовичу это позволило лично, а не через подчиненных узнавать все нужды, проблемы и достижения своих подопечных.

На Чукотке была и особая система торговли продуктами. Ранее владельцы магазинов не раз были замечены в «картельном сговоре», в необоснованном завышении цен. Администрация боролась и с этим явлением: в Анадыре построили огромный супермаркет с широким ассортиментом товаров и, назначая там адекватные цены (хотя и раза в два выше, чем на материке, но такова особенность северных краев – слишком дорогая доставка), заставляли остальных «участников рынка» за ними подтягиваться. Кстати говоря, этот проект оказался убыточным, но выполняет свою социальную функцию.

Шла и административная реформа. Абрамович ввел в округе новую систему управления расходами, внедрив модель, которая действует в «Сибнефти». Состоит она в том, что каждая социальная функция администрации (ЖКХ, строительство, здравоохранение, образование и пр.) выделена в отдельную структуру, которая распределяет деньги по более мелким, районным филиалам и контролирует исполнение бюджетов. По мнению одного из предыдущих полпредов президента по Дальневосточному федеральному округу Константина Пуликовского, Абрамович создал «лучшую систему управления регионом в России». В духе федеральной власти Абрамович в первые годы губернаторства регулярно обращался с посланием к депутатам Думы Чукотского АО. Главная тема первого его обращения – перечисление и описание проектов, над которыми придется работать администрации края в ближайшее время. Среди них были и строительство линии электропередачи по дну Анадырского залива к аэропорту и близлежащим поселкам, возведение ветроэлектростанций в 14 поселках, реконструкция более половины чукотских котельных, замена 70 % дизель-генераторов в селах, оборудование всех населенных пунктов современными системами связи и многое другое.

Нормальное развитие региона немислимо без эффективно действующей транспортной системы. Работа шла и в этом направлении: в кратчайшие сроки были отремонтированы дороги, реконструирован аэропорт, причем уже в 2001 году авиация дальнего сообщения перевезла пассажиров на 50 % больше прошлогоднего, а именно 28 243 человека. Пассажиропоток увеличился значительно еще и благодаря тому, что из собственного благотворительного фонда губернатор оплачивал половину стоимости авиабилета для жителей Чукотки, а также отправлял на юг, к морю ежегодно по несколько тысяч чукотских детей. Если говорить о грузообороте, то лишь в первый год губернаторства он увеличился в разы, в основном за счет перевозок строительных материалов, труб, автомобильной техники и прочего. Одним словом, жизнь закипела – дома, дороги, предприятия строились, чукчи вовремя получали зарплаты, пенсии и пособия и даже ездили на отдых и в гости! Что касается внутреннего сообщения, то на Чукотке почти нет дорог, их очень сложно проложить по вечной мерзлоте. В качестве транспортного средства для перемещения из одного населенного пункта в другой используются в основном вездеходы или вертолеты. До начала 2000-х годов люди, если им требовалось куда-то улететь, могли по месяцу жить в аэропорту в ожидании транспорта – весь парк перевозчика «Чукотавиа» состоял из четырех стареньких АН-24. Иногда длительное ожидание было связано и с погодными условиями, но основная часть задержек была из-за элементарного отсутствия рабочих транспортных средств. При Абрамовиче парк «Чукотавиа» обновился, помимо вертолетов, появились и самолеты.

Но на одних лишь бесконечных дотациях транспортную систему содержать никто не будет, и чтобы она снова не пришла в упадок, нужно, чтобы регион в целом полноценно развивался, шли инвестиции в промышленность, строились дома, жители Чукотки ездили на отдых, а в регион приезжали туристы. Губернатор Абрамович сделал все возможное, чтобы так оно и было. К началу 2000-х годов на полуострове сложилась малоэффективная схема северного завоза с Большой земли. Во-первых, она была, как указывалось выше, монополизирована, сильно завышалась стоимость продукции в магазинах. Во-вторых, продукты привозились в основном из России, а это не всегда было оправданно в свете логистических издержек. При Абрамовиче картошка, куриное мясо, яйца, алкоголь закупались в Сиэтле, так выходило ближе и дешевле. Американцы даже научились делать специально для чукчей соленые огурцы по русским рецептам. Только США и только за один 2001 год на Чукотку было завезено около 30 тыс. тонн продовольствия на \$10 млн. Быт постепенно налаживался, теперь у чукчей было все для комфортного проживания: хорошие продукты, тепло и свет в домах, возможность ездить на отдых и в гости и даже развлекаться. Осталось одно – пробудить в жителях желание зарабатывать и этими благами пользоваться. Надо было показать, на что они смогут потратить заработанные деньги.

Но быт бытом, а Абрамович пришел на Чукотку не только и не столько как меценат, а как бизнесмен, и мысли о том, как превратить этот край в успешный, самокупаемый и приносящий прибыль бизнес-проект, вполне естественно возникали в его голове. Абрамович привел туда Millhouse Capital. В ее планы входило инвестировать в округ средства, которые пойдут и на развитие золотодобычи в принадлежащих компании двух месторождениях. Будут развиваться и принадлежащие той же Millhouse Capital полиметаллические месторождения. Заодно это позволит сформировать некоторые постоянные финансовые поступления в бюджет Чукотки. Перед командой была поставлена задача привлечь в регион инвесторов. Первые успехи в этом направлении были датированы декабрем 2002 года, когда канадская золотодобывающая корпорация Bema Gold приобрела 75 %-ную долю в региональном месторождении «Купол», запасы которого оценивались в \$300 млн. В бюджет округа поступили \$35 млн. Планировалось освоить еще несколько золотых месторождений. Однако вскоре оказалось, что в то время добыча золота на Чукотке являлась занятием крайне нерентабельным, чукотский суровый климат требовал дорогих технологий при добыче, а отсутствие дорог – больших затрат на грузоперевозки. При тогдашних ценах на золото проект начал тормозиться, однако к 2004 году оно начало расти в цене и перспектива золотодобычи на Чукотке вновь забрезжила.

Попытки найти на Чукотке нефть привели к потере времени и денег, на одном лишь мысе Молчаливый было пробурено семь скважин, и все понапрасну. С газом Чукотке повезло немногим больше, месторождение Западное-Озерное хоть оказалось и небольшим по запасам газа, но могло обеспечить нужды местных жителей. До этого котельные работали на привозном, а потому очень дорогим угле и газе в баллонах.

Еще более успешным стало направление по развитию на Чукотке туризма. После того как бытовая часть жизни была более-менее отлажена, желающих посетить это дикий уголок земли в первую же попытку набралось аж на четыре круизных корабля. В основном это были граждане Японии, Америки и Австрии. Действительно успех, и это несмотря на стоимость тура, составлявшую \$15–20 тыс. за десять дней, столь высокую из-за транспортной труднодоступности края, так как передвигаться туристам по территории Чукотки приходилось на вертолетах. Разумеется, главная достопримечательность региона – это его нетронутая природа, уникальная флора и фауна, пейзажи Чукотки действительно поражают воображение. А еще там находятся крупнейшие в мире лежбища моржей и «всемирная столовая» серых китов. Все это, а также простой быт коренных чукчей очень интересуют иностранных туристов. Помимо этого, гостей, как правило, развлекали народным творчеством и шикарной

рыбалкой: рыбы на Чукотке просто невиданно, особи в несколько килограммов ловятся на обычную удочку или спиннинг, что приводит иностранных туристов в дикий восторг. Но чтобы чукотский экотуризм стал массовым, следовало преодолеть сложности транспортного характера и проблему с получением разрешения на въезд в пограничный округ, что обычно занимало не менее двух месяцев.

Еще одна относительно удачная отрасль, которую удалось неплохо развить, – переработка биоресурсов. В Чукотском регионе были построены рыбозаводы, большое внимание уделено восстановлению оленеводства, обработке шкур оленей, птицеводству и разведению крупного рогатого скота. Построен и пищевой комбинат, где пекли хлеб и восстанавливали молоко из порошка. Хотя как серьезный бизнес пищевая сфера администрацией не рассматривалась, все это, по словам чиновников, было сделано для того, чтобы население было при деле. Ведь каждый человек трудоспособного возраста должен быть обеспечен работой.

На Чукотке Абрамович собрал превосходную команду менеджеров. В нее входили как некоторые бывшие топы из «Сибнефти», так и просто хорошие знакомые губернатора или его партнеры. В их числе, например, был прежний старший вице-президент «Гута-банка», а затем директор Чукотского финдепартамента Станислав Цыганков, считающий, что Чукотка – потрясающее место для самореализации, а также Андрей Городилов (см. главу 2), бывший вице-президент «Сибнефти», служивший на Чукотке в качестве первого заместителя губернатора, то есть фактически руководивший округом. Почти у всех членов команды в Москве остались семьи, дети, и раз в месяц они на неделю уезжали к родным, то есть работали в тяжелейшем, учитывая разницу в девять часовых поясов, режиме – три недели на Чукотке, одна в Москве. Своим желанием работать везде, где это потребуется Абрамовичу, они в очередной раз доказали ему свою преданность, раз решились ради него на столь каторжный труд. Однажды на вопрос, что же дала ему Чукотка, Абрамович ответил: «Уверенность в команде». И это уже дорогого стоит. Действительно, это признают все бизнесмены: преданные тебе люди – одна из главных ценностей в жизни, ведь со слаженной, устойчивой командой можно достичь любых целей. В общей сложности он привез на Чукотку около 80 «своих» человек, до этого преуспевающих специалистов в различных передовых областях. Кстати говоря, то, что Роман Аркадьевич привлек на Чукотку такие кадры, говорит о том, что он, похоже, действительно рассматривал этот край как возможность для своего бизнеса, а не как благотворительный проект. Сам Абрамович в первое время своего губернаторства тоже находился на Чукотке три недели в месяц, затем все реже. В статью Устава Чукотского автономного округа ради него даже были внесены изменения, в соответствии с которыми отсутствие губернатора на рабочем месте не является основанием для его досрочной отставки.

Финансирование Чукотского региона – отдельная песня: денег, выделяемых государством, не хватило бы ровным счетом ни на что. Эта проблема была решена с разных сторон. Первое, что сделал Абрамович, – прописался в Анадыре и просто заплатил там свой подоходный налог, составлявший, по некоторым данным, восьмизначную цифру, то есть десятки млн долларов. То же самое сделали некоторые члены новой администрации Чукотки. «Искусственное привлечение налогоплательщиков» – так были названы эти действия. Поступления в бюджет от налогов увеличились в 5,5 раза, налоговики даже премии получили. В результате в округе появились деньги, пошли платежи бюджетникам, были погашены многие другие долги прошлых лет, система понемногу начала реанимироваться. Второе – благотворительный фонд «Полюс надежды», организованный еще в бытность Абрамовича депутатом, куда поступали его собственные средства, пожертвования от чукотской администрации, а также от других меценатов. Фонд имел свои узкие задачи, такие, как вывоз детей летом на море, финансирование детдомов и прочие благотворительные миссии. Ну и третье, главное, что сделал Абрамович для пополнения бюджета Чукотки и что служило предметом долгих споров и обсуждений, а также многочисленных обвинений со стороны федеральных чинов-

ников, – на Чукотке под крылом губернатора были зарегистрированы филиалы акционерного общества «Сибнефть», которые не вели в регионе никакой хозяйственной деятельности. Сделано это было вот с какой целью.

Дело в том, что до 2003 года Чукотка была внутренним офшором, и, регистрируя там юридическое лицо, компания могла экономить на налогах. Итак, зарегистрированные на Чукотке компании, аффилированные с «Сибнефтью», до 2003 года получали значительную скидку по налогу на прибыль. Схема выглядела следующим образом: офшорные чукотские компании покупали у дочерних компаний «Сибнефти» нефть по низкой цене, а затем перепродавали сырье им обратно, по существенно более высоким ценам, таким образом, основной налог на прибыль приходился именно на чукотские компании, а у них была значительная льгота. По закону 50 % сэкономленных компаниями средств должны были идти на поддержку региона, по словам же Абрамовича, они вкладывали в Чукотку все 100 % сэкономленных средств и даже больше. Указывается, что за период с 2001 по 2003 год «Сибнефть» сэкономила на Чукотке \$1 млрд налогов, и, по утверждению людей Абрамовича, все они ушли на развитие региона, вкуче еще с \$300 млн, полученными от подоходных налогов и из личных средств губернатора. Кстати говоря, изначально планировалось потратить гораздо меньше.

Используя схему налоговой оптимизации, на тот момент вполне распространенную (в частности, практикуемую и ЮКОСом), Абрамович навлек на себя гнев многих финансовых высших чинов, считающих, что все надо было платить в бюджет и уже через него проводить свои социальные программы. Правда, как надолго бы затянулась по времени и сократилась в деньгах программа развития региона, они не сообщали. Таким образом, Абрамович своими методами налоговой оптимизации поступил как хороший губернатор, но как непатриотичный налогоплательщик. То, что все было сделано в рамках существующего тогда законодательства, в расчет чиновниками не принималось, а утверждалось, что он сам должен был проявить сознательность и понимать, что не следовало таким образом уклоняться от уплаты налогов в федеральный бюджет. Действительно, с точки зрения здравого смысла не очень понятно, почему выбор должен был быть в пользу абстрактных понятий, а не конкретного реального проекта.

Подозревая, что на Чукотке не все так чисто, в 2003 году Сергей Степашин, глава Счетной палаты, начал там широкомасштабную проверку. Проверяли долго, тщательно и с усердием, и через некоторое время были оглашены результаты проверки. Они оказались настолько нелепы, что Степашин даже не явился на их оглашение, не говоря уж о самом Абрамовиче, проигнорировавшем данное действие. Итак, в схеме «оптимизации налогов», созданной на Чукотке, ничего незаконного не нашли. Все списали на несовершенство налогового законодательства. Учитывая, что это заявление прозвучало примерно в то же время, когда за подобные деяния осудили топ-менеджеров ЮКОСа, выглядело все весьма странно. Однако «настоящие» нарушения Счетная палата все же обнаружила, а именно нашла нецелевое расходование бюджетных средств в особо крупных размерах, и Абрамовичу «светило» по этой статье лет пять. Нецелевое расходование было замечено в перерасходе средств из Дорожного фонда, которые были связаны с необходимостью оплатить работы за 2002 год. То есть деньги, как и положено, пошли на строительство дорог, но на бумаге получалось, что за 2003 год был перерасход. А «главным» достижением кропотливой работы Счетной палаты на Чукотке было выявление перерасхода средств, направленных на дополнительные надбавки и доплаты учителям и врачам, – 132 млн рублей. Тем, что Степашин признал нецелевым использованием надбавки соцработникам, он просто вызвал раздражение и смех. Было и еще кое-что. По результатам проверки Чукотский АО был объявлен банкротом, долги его превышали собственные доходы в 2,4 раза. Но долги ведь достались в наследство Абра-

мовичу от прежних руководителей, и в 2001 году финансовое положение на Чукотке было гораздо хуже по сравнению с 2003 годом, но об этом как-то умолчали.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.