

Библиотека **Коммерсантъ**

**железное
дело**
ОЛЕГАрха

Владислав Дорощев
Татьяна Костылева

ПРИНЦИП
ДЕРИПАСКИ



**Владислав Юрьевич Дорофеев
Татьяна Петровна Костылева
Принцип Дерипаски: железное дело ОЛЕГарха**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=570775*

*Принцип Дерипаски. Железное дело ОЛЕГарха / В. Дорофеев, Т. Костылева: Эксмо, Коммерсантъ;
Москва; 2010
ISBN 978-5-699-40695-1*

Аннотация

Перед вами первая системная попытка осмыслить опыт самого масштабного предпринимателя России и на сегодняшний день одного из богатейших людей мира, нашего соотечественника Олега Владимировича Дерипаски. В книге подробно рассмотрены его основные проекты, а также публичная деятельность и антикризисные программы.

Дерипаска и экономика страны на данный момент неотделимы друг от друга: в России около десятка моногородов, тотально зависимых от предприятий олигарха, в более чем сорока регионах работают сотни предприятий и компаний, имеющих отношение к двум его системообразующим структурам – «Базовому элементу» и «Русалу». Это уникальный пример роли личности в экономической судьбе страны: такой социальной нагрузки не несет ни один другой бизнесмен в России, да и во всем мире людей с подобным уровнем личного влияния на национальную экономику – единицы. Кто этот человек, от которого зависит благополучие миллионов? РАЗРУШИТЕЛЬ или СОЗИДАТЕЛЬ? Ответ – в книге.

Для широкого круга читателей.

Содержание

ОТ ИЗДАТЕЛЯ	4
ОТ АВТОРОВ	6
ПРОЛОГ	7
Глава 1	8
Глава 2	14
Глава 3	34
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Владислав Юрьевич Дорофеев, Татьяна Петровна Костылева Принцип Дерипаски. Железное дело ОЛЕГарха

*И вечный бой! Покой нам только снится,
Сквозь кровь и пыль...
Летит, летит степная кобылица
И мнет ковыль...
И нет конца! Мелькают версты, кручи...
Останови!
Идут, идут испуганные тучи,
Закат в крови!
Закат в крови! Из сердца кровь струится!
Плачь, сердце, плачь...
Покоя нет! Степная кобылица
Несется вскачь!
Александр Блок «На поле Куликовом»*

ОТ ИЗДАТЕЛЯ Крест надежды

Перед вами первая системная попытка осмыслить опыт самого масштабного предпринимателя России и на сегодняшний день одного из богатейших людей мира, нашего соотечественника Олега Владимировича Дерипаски (ОВД). Основные его проекты – металлургия, машиностроение и энергетика, строительство, публичная деятельность и благотворительность, антикризисные программы – рассмотрены в книге максимально подробно и непредвзято.

Дерипаска и экономика страны на данный момент неотделимы друг от друга. Остановка в начале 2009 года только одного «Базэлцемент-Пикалево» привела к деградации 25-тысячного города Пикалево Ленинградской области. В России около десяти моногородов, тотально зависимых от предприятий Дерипаски. В более чем сорока регионах практически во всех секторах работают сотни предприятий и компаний, имеющих отношение к двум его системообразующим структурам – «Базовому элементу» или «Русскому алюминию». Это уникальный пример роли личности в судьбе страны: такой нагрузки не несет ни один другой бизнесмен в России, да и во всем мире людей с подобным уровнем личного влияния на национальную экономику – единицы.

Вот почему мы все теперь стали немного Дерипаски: слишком велик уровень взаимопроникновения частного бизнеса Олега Владимировича Дерипаски и национальной экономики России, частью которой является каждый ее гражданин.

Дерипаска это понял раньше всех. Он не только осознал, но и давно просчитал степень зависимости между собой, своим бизнесом и российской экономикой, а просчитав, начал активно этим обстоятельством пользоваться. Конечно, в том числе и в интересах своего бизнеса. Использовать страну и нас всех вместе взятых.

Главный вопрос, на который читателю следует найти свой ответ: Дерипаска – РАЗРУШИТЕЛЬ или СОЗИДАТЕЛЬ? Что его жизнь – сказочная история, чудо с продолжением или чудовищная драма, исполненная назидания?

С одной стороны – РАЗРУШИТЕЛЬ. К нему много вопросов: почему так много долгов, почему не рассчитывались риски, отчего покупались активы на заемные, по сути, виртуально обеспеченные средства, подкрепленные только верой в удачу, связи, динамику развития, кураж, наконец? Отчего было несовершенным управление подконтрольных компаний? Не слишком ли много он на себя брал? Может быть, другой справился бы с подобными задачами более эффективно?

С другой стороны – СОЗИДАТЕЛЬ. Сейчас, когда крысы побежали с корабля русской экономики, Дерипаска несет свой крест кризиса, крест надежды и веры. На нем очень большая социальная нагрузка – сотни тысяч семей (миллионы человек), которые могут остаться без средств к существованию.

В этих условиях трудно действовать хладнокровно, соблюдая свои интересы, интересы зависимых от тебя людей и национальной экономики (без преувеличения). Но ОВД пытается спасти огромные активы от полного разорения и неопределенности. Что-то получается, что-то не очень.

Впрочем, как и все, что делал и делает этот человек, опережая взгляды, реакции и ожидания. Человек, научившийся побеждать себя и обстоятельства, но не время и эпоху.

ОТ АВТОРОВ

Осознание жизнью

Эта книга не художественная, а документальная. Но поскольку авторы не были свидетелями большей части описываемых событий («свечку не держали»), некоторые детали и версии могут показаться их непосредственным участникам чрезмерными, неуместными или незначительными, несущественными или даже несуществовавшими, то есть никогда не происходившими. Ну что же, избежать такой реакции не представляется возможным даже в случае описания события по собственным впечатлениям или со слов очевидцев, ведь известно: сколько людей, столько и мнений.

Мы старались сделать книгу реалистичной. В этом и состоит наша авторская позиция: не плохо или хорошо, а максимально точно и непредвзято, и пускай уже оценивает нашего героя сам читатель.

Структура книги намеренно и максимально приближена к нелинейной структуре жизни, которая, реализуясь через мозги и деятельность отдельно взятого человека, разбивает эту самую жизнь на отдельные проекты – семья, учеба, работа, друзья, общественная деятельность. Сосуществуя параллельно, они порой накладываются, повторяясь или пересекаясь, образуя самые неожиданные конфигурации. Впрочем, до определенных пределов, исключения из этого правила лишь подтверждают проектные границы, полосующие нашу жизнь.

В этом смысле структура книги повторяет структуру жизни нашего героя, состоящую из отдельно взятых, но все же неизменно пересекающихся проектов – личная жизнь и семья, ГАЗ, алюминиевые активы, энергетика, кризис, политика, благотворительность и пр.

То есть в книге есть и повторы, и пересечения, и нелогичные, казалось бы, возвраты и отсылки в прошлое, забегание в будущее, даже нелинейное построение текста. Но, повторяем, это сознательный прием, осознанный подход, поскольку проектная структура повествования представляется наиболее выпуклой, наиболее удобной для восприятия жизненной структуры и образа, портрета человека по имени Олег Владимирович Дерипаска, которого авторы для краткости порой именуют ОВД.

ПРОЛОГ

Рождественской ночью

В ту рождественскую ночь в начале 2000-х в Москве похолодало, придавило морозом. Кажется, это была самая холодная ночь той зимы. Мела поземка, оттого казалось, что еще холоднее.

Как всегда, на рождественскую службу в Донском монастыре собралось много народа, все желающие не попали в храм, но поскольку было морозно, перед большим монастырским собором, где неизменно проходят праздничные службы, людей собралось непривычно мало, хотя, как обычно в рождественскую ночь, здесь было красиво, даже эффектно.

Наваленный по сторонам дорожек чистый белый снег, горящие свечи перед рождественским вертепом слева по главной аллее, ведущей от ворот к собору и направо к Донскому некрополю, приподнятое состояние ожидания чуда.

Перед самым окончанием всенощного бдения, то есть еще до начала литургии, через обычно закрытые правые решетчатые железные ворота, отделяющие внутреннюю соборную галерею от основной части храма, где стоят пришедшие на службу люди, вошел высокий грузноватый гражданин в черной кожаной куртке. Он обратил на себя внимание чрезмерной подвижностью, совершенно не вяжущейся с атмосферой благолепия рождественской службы; с ним был монах, возможно, экононом монастыря.

Они прошли на правый клирос, который в этом соборе отгорожен, поэтому небольшой хор, располагающийся там во время службы, молящимся не виден.

Затем гражданин в кожаной куртке вышел и скоро вернулся, ведя за собой женщину с коротко стриженным спутником. Они прошли на клирос за загородку к хору быстро и незаметно, и поэтому, возможно, лишь один мирянин, стоявший как раз между воротами и клиросом, понял, что коротко стриженный – это Олег Дерипаска, известный богач, алюминиевый монополист, владелец ГАЗа и многообразных активов практически во всех базовых отраслях российской экономики, деловой партнер легендарного уже тогда Романа Абрамовича, а с февраля 2001 года – муж Полины Юмашевой (дочери Валентина Юмашева, бывшего руководителя администрации первого российского президента Бориса Ельцина).

Вслед за этими мыслями и понятным раздражением по поводу особого места для богача (впрочем, оно тут же улетучилось, поскольку люди в храме никак оттого не пострадали) вспомнилась расхожая легенда, относящая к прошедшему на клирос коротко стриженному выразительное высказывание: мол, объясняя свое тотальное нежелание общаться с журналистами и давать интервью, боязнь публичности, Дерипаска однажды обронил, что «станок по производству денег должен молчать».

Больше ничего странного не происходило. Люди молились, клирики служили, хор распевал, никаких посторонних или неожиданных звуков из-за загородки не доносилось. Дерипаска ушел со своей спутницей еще до окончания службы, так же скоро и не пафосно.

Глава 1

Личное дело бойца (штрихи к психологическому портрету)

В школе райцентра Усть-Лабинск Краснодарского края биография ее выпускника Олега Владимировича Дерипаски изучается наряду с биографиями великих русских исторических деятелей, например Петра I. Недюжинные способности Дерипаски открылись еще в отрочестве, при этом он оставался нормальным драчливым, всегда готовым к вызову уличным пацаном.

Хуторской парень

«Я был уличный мальчишка. Даже – полевой... Были соседи, которые пытались меня накормить, когда я остался один, спрашивали: ну как ты, сыт?..» – вспоминает Дерипаска, который воспитывался без отца, погибшего, когда сыну был год.

Олега Дерипаску можно назвать «хуторским парнем». До девяти (по другой версии, до одиннадцати) лет он жил поочередно то с родителями матери, то с родителями отца, на хуторах Железный и Октябрьский Усть-Лабинского района Краснодарского края. Затем в конце семидесятых Олег перебрался к маме, которую считает самым близким человеком (со временем он купит ей дома на Кипре и во Франции, где она и будет проводить большую часть времени), в районный центр, собственно, в Усть-Лабинск: там была школа получше, а мальчик, очевидно, уже выказывал недюжинные способности.

Еще в школе проявилась уникальная природная особенность Дерипаски не только поглощать в огромных количествах, но и эффективно перемалывать немислимые для среднестатистического человека объемы информации. «Я вдруг страшно захотел читать и обнаружил, что толстую книгу, страниц 300 или 400, проглатываю за день, за два... Учебник математики я мог прорешать за неделю», – рассказывает Дерипаска. Действительно, он «иногда выигрывал все районные олимпиады разом, по физике, химии, математике», – подтверждают способности Олега его бывшие учителя.

Но школу Олег все же окончил не с золотой медалью, как можно было подумать, а с четверкой за сочинение.

Возможно, как говорят его бывшие одноклассники, вследствие присущей ему драчливости, задиристости и готовности к вызову.

Тем не менее в школе Усть-Лабинска, в которой учился Олег Дерипаска, его биография изучается наряду с биографиями великих русских исторических деятелей, например Петра I.

Тест на самовоспитание

Способность к точным наукам подтвердилась, когда Олег Дерипаска без особого труда поступил на физический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова.

«У нас на курсе было несколько талантливых ребят. Они выделялись скоростью и структурированностью мышления. Дерипаска был одним из них», – вспоминает однокурник ОВД по физфаку, Игорь Аверьянов.

Даже не посетив ни одной лекции, но основательно посидев в библиотеке над книгами накануне экзамена, Олег без проблем с первого раза сдавал такие сложные предметы, как, например, квантовая электродинамика. При этом сдать мог сразу на пять баллов.

Такие способности еще неоднократно помогут Дерипаске при освоении очередной экономической темы во времена, когда ОВД безудержно расширял свой бизнес.

В 1986 году, на первом курсе физфака, Дерипаску призвали в армию. Попал он во вспомогательное подразделение Ракетных войск стратегического назначения (РВСН) в Забайкальском военном округе, на границе с Китаем.

Вот где особенно пригодилось умение не давать себя в обиду. В армии Дерипаска прослыл специалистом по борьбе с дедовщиной. «Армия – это тест на выживание», – признает он. «Уходили субтильные мальчишки, вернулись зрелые мужики, немного диковатые, правда», – рассказывает упомянутый бывший сокурсник Аверьянов.

Вспоминая о Дерипаске, бывшие наставники наделяют его характеристиками не только ожидаемыми, даже банальными, с высоты его последующих результатов – «неординарная личность», «лидер», – но и свидетельствуют о нем как о добром и отзывчивом человеке, до сентиментальности внимательном к товарищам.

Рассказывают, что раз в пять лет ОВД устраивает встречи однокурсников и сам регулярно посещает их, отодвинув все свои дела на другой день.

К слову, в МГУ Дерипаска не только учился, но даже некоторое время жил в одной комнате с Михаилом Кузнецовым – впоследствии губернатором Псковской области, а их соседями были будущий мэр Волгограда Евгений Ищенко и будущий совладелец МДМ-Банка Андрей Мельниченко.

Многих лучших школьных и университетских друзей Дерипаска потом позвал на работу в свои компании. Узнав, что сын одного профессора, преподававшего на физфаке, получил серьезную травму головы, Дерипаска оплатил его лечение и реабилитацию.

Впрочем, уже упомянутый однокурсник высказывает и другое мнение: «У Дерипаски ментальность бойца – с такими бессмысленно бороться, с ними можно только договариваться». Запомним эту характеристику, она многое объяснит в будущем нашего героя, который постигает упоение в бою, лишь оставшись наедине с противником или стайей.

После окончания в 1993 году физфака МГУ с красным дипломом Дерипаска продолжил свое образование, получив в 1996 году диплом магистра Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова. Затем он прослушал несколько курсов в Лондонской школе экономики, но не остановился на этом и постоянно занимается самообразованием.

Вечный вопрос

Начало 90-х годов. Время было чудовищное. Города превратились в вертепы, в разбойничьи владения. Жизнь обесценивалась и коверкалась. Ложь и насилие не только процветали, но и в масштабе страны делались все привлекательнее и привлекательнее. Преступность росла и ужесточалась, деньги – эта сперма преступного мира – окончательно становились мерилем всего. Наступал период безвременья. Правда, колбаса уже была, хотя цены менялись слишком быстро.

Кто виноват и что делать? Очевидных ответов, как всегда, ни у кого не было. Не знал их и Дерипаска. Чтобы не рехнуться, не стать душегубом или не уехать из страны, надо было найти такие внутренние ответы и последующие решения, чтобы верно определить свой жизненный путь в обстоятельствах всепоглощающего русского хаоса, в который тогда погружалась страна. Конечно, уровень самолюбия и патриотизма для исполнения столь сложной задачи должен зашкаливать. И, конечно, без воображения невозможно построить новую, параллельную вселенную, противостоящую дезинтеграции жизни и созданную по ясным

и предсказуемым принципам. По сути, уход в русский бизнес был попыткой найти рациональный ответ.

Начать решил с алюминия – белый, чистый, красивый металл, легкий, даже воздушный, если посмотреть на самолеты. Так и тянет в небо. Он уже тогда решил стать богатым, в тот момент, возможно, еще не до конца понимая, зачем.

Работать Дерипаска начал, еще обучаясь в МГУ. По свидетельствам однокурсников, Олег выделялся своей предприимчивостью и умением «достать» что-нибудь дефицитное, поэтому деньги начал зарабатывать рано. Первым местом работы Дерипаски стала «Военная инвестиционно-торговая компания», где он еще в 1990 году сделал небольшую финансовую карьеру на успешных торговых операциях. Сохранился отголосок странной истории о сахарной сделке, на которой студент Дерипаска неплохо заработал. По данным некоторых СМИ, в это время ему удалось завязать полезные связи в спецслужбах, позже пригодившиеся ему при вхождении в алюминиевый бизнес.

Впрочем, и не только. После окончания университета Дерипаска организовал небольшой бизнес по торговле металлами. Сначала это были обыкновенные спекуляции, но после ряда успешных операций он стал руководителем компании «Алюминпродукт» (название которой иногда пишут через дефис – «Алюмин-продукт», иногда с добавлением приставки – «Росалюминпродукт», что сути дела не меняет).

Затем Олег стал торговать акциями алюминиевых заводов в качестве брокера на Российской товарно-сырьевой бирже. Именно на заработанные тогда деньги Дерипаска поначалу самостоятельно занялся скупкой акций Саяногорского алюминиевого завода (СаАЗ).

С тех пор в трудовой биографии Олега Дерипаски понеслось-поехало! Но об основных эпизодах трудового пути героя продолжим рассказ в отдельных главах.

Со временем бескомпромиссная жажда лидерства (вспомним характеристику однокурсника) станет главным качеством его характера. В любом проекте ОВД будет ставить своей целью первенство (номер один в регионе, в стране, в мире). В бизнесе он получит репутацию бескомпромиссного, амбициозного соперника. Лучше всего у него будет что-то получаться там и тогда, где нет партнеров или где он – хозяин.

Украшение семьи

17 февраля 2001 года в одном из московских загсов без лишнего шума был зарегистрирован брак между дочерью бывшего руководителя администрации президента Валентиной Юмашевой 21-летней Полиной и 33-летним Олегом Дерипаской. Свадьбу отметили в японском ресторане. В числе вполне ожидаемых гостей были замечены Евгений Швидлер, ближайший сподвижник Романа Абрамовича и президент «Сибнефти», Андрей Мельниченко, Александр Мамут из МДМ-банка и подобные им мажоры.

Олег Владимирович к тому времени считался одним из самых завидных женихов страны (как, кстати, и Михаил Прохоров, который до сих пор ждет свою избранницу и с которым ОВД поработает в свое время, но уже будучи женатым человеком) – он регулярно появлялся в рейтингах самых богатых людей России и при этом был холост.

Кстати, амурные слухи витали вокруг персоны Дерипаски давно, в 90-е годы ему по очереди «сватали» то дочь Бориса Березовского, то дочь тогдашнего вице-премьера Олега Сосковца. При этом сам ОВД эти слухи не подтверждал, но и не опровергал, чем создавал флер таинственности и несомненной принадлежности к властным кланам.

Полина – дочь журналистки Ирины Веденеевой и Валентина Юмашева (впоследствии супруга Татьяны Дьяченко, дочери Ельцина) бывшего журналиста, получившего известность после того, как он написал «Записки президента» Бориса Ельцина; это сблизило их настолько, что спустя некоторое время Юмашев станет, хотя и ненадолго, руководителем

президентской администрации. До свадьбы Полина и Олег были знакомы около двух лет, а знакомство их состоялось, как гласит молва, на теннисном корте. Затем они регулярно пересекались в доме их общего знакомого – Романа Абрамовича.

Говорят также, что после Англии, куда Полина уехала учиться, как только ее семья поправила финансовое положение, она стала настоящей леди. В элитарном колледже в Миллфилде она еще и завела хорошие знакомства – вместе с ней учились внук Бориса Ельцина Борис Дьяченко и сын Анатолия Чубайса Алексей.

После женитьбы на Полине Дерипаска по определению вошел в круг так называемой семьи, то есть людей, приближенных к Борису Ельцину. Скептики называли это браком по расчету: мол, Дерипаске нужен административный ресурс, а семье Юмашевых-Дьяченко требовался семейный финансист. Эту роль последовательно выполняли Борис Березовский, затем Роман Абрамович, но все же надежнее на этой позиции иметь родственника. Однако люди из их окружения называют это полной чепухой. Разумеется, упомянутые прагматические соображения имели место: все – люди, и у всех есть страстишки и выгоды, но есть, конечно, и большие страсти. «Я помню отношения Олега и Полины в самом начале знакомства. Они были вполне искренни. Поженились, когда Олег был состоявшимся бизнесменом. У них двое детей, и я знаю, что Олег этому уделяет гигантское внимание», – рассказывал *Forbes* знакомый с ситуацией человек, пожелавший, правда, остаться неизвестным. «У людей из окружения Ельцина остались связи, контакты. Они могут куда-то позвонить, что-то организовать, – продолжал аргументировать тот же собеседник *Forbes*. – Но эти возможности не безграничны, что показала история с «Русснефтью». («Базэл» в течение долгого времени никак не может завершить сделку по выкупу «Русснефти», и главной причиной этого называют претензии на «Русснефть» государственной «Роснефти».)

В 2002 году у Полины и Олега родился сын Петр, а в 2003-м – дочка Марина.

Восточная скромность

Дерипаска не любит встреч с журналистами, и те редкие эпизоды, когда он все же соглашался на интервью, журналисты описывали примерно так (из заметки в журнале «Власть»): «Застенчивый, с тихим голосом, испытывающий неловкость от вопросов о своей частной жизни, он вздрагивает и отрицательно качает головой, когда его спрашивают, правда ли, что его личное состояние составляет почти \$21 млрд. . . Высокий и худой, одетый в повседневный темно-синий костюм и рубашку в полоску, без галстука, хозяин, который не пьет спиртное, потягивал воду и коротко, часто даже односложно отвечал на вопросы в течение двух часов».

Один из коллег Дерипаски полушутливо предположил, что именно эта его манера односложно отвечать на вопросы и сыграла с ним злую шутку, когда бизнесмена лишили американской визы. Ведь представители ФБР США допрашивали его по поводу возможных криминальных связей и посчитали, что Дерипаска не был с ними достаточно откровенен и разговорчив.

Вот как об этой внешней скромности говорит знакомая Дерипаски из его близкого окружения: «Вызывающая роскошь также его не привлекает. Безусловно, наш герой владеет 72-метровой яхтой ("Queen K"), пришвартованной на Корфу, недвижимостью на Сардинии, в Лондоне, на Лазурном Берегу, в Японии, Куршевеле и особняком в Париже на рю де л'Юниверсите. Это ему нужно для подтверждения статуса или для жены. Сам же он через два часа, проведенных на лыжном курорте, уже места себе не находит. Он же трудоголик! и далек от походов российских богачей.»

Кажется, его защитница права. Например, в московском офисе компании «Базовый элемент» («Базэл») не заметен новорусский шик, все предельно аккуратно и неброско. Впрочем,

это вовсе не обязательно свидетельствует о хорошем вкусе владельца или о его скромности, а скорее о том, что офисная мода на позолоченные шишечки, как, например, на легендарной парадной лестнице в основном офисе Инкомбанка в Замоскворечье, осталась в прошлом. Конечно, этот внешний аскетизм свидетельствует и о внутреннем аскетизме, причем не только по отношению к себе. С началом кризиса в 2008 году Дерипаска практически забыл про сон, что очень хорошо заметно даже по его редким фотографиям этого периода. Безжалостность к себе распространяется и на подчиненных. В компании рассказывают о самой короткой карьере: одна из секретарш, выйдя в первый день на работу в девять утра, в одиннадцать была уже уволена. Бывшие сотрудники рассказали *Forbes*, что топ-менеджеры ходили на встречи с ОВД с диктофоном, поскольку перебивать и задавать шефу уточняющие вопросы не принято. Чуть наклонив голову и глядя исподлобья, Дерипаска говорит быстро и тихо. При этом он вникает во все детали и в любой момент может проверить исполнение его указаний.

Впрочем, ничто человеческое Дерипаске не чуждо. В 2005 году в грузинской и российской прессе прошла информация о том, что Дерипаска приобрел в Абхазии одну из самых известных резиденций Иосифа Сталина, известную как дом отдыха «Холодная речка». А началось все с публикации в *The Independent*, сообщившей, что дачу Сталина купил за \$10 млн именно Олег Дерипаска.

Кроме того, говорят, у Олега есть дом в Японии, где он любит бывать, и вообще он увлекается восточной философией.

В декабре 2004 года, по сообщениям СМИ, к списку семейной недвижимости присоединился шикарный дом в стиле английского ампира на площади Белгрейв в Лондоне, что находится в районе проживания британского истеблишмента. Слуги дома подтвердили, что их новым хозяином стал российский бизнесмен Олег Дерипаска. Цена покупки – около \$50 млн.

Русские богачи – странные люди, и эта их страсть к Лондону умиляет. Собственный дом в Лондоне сделался признаком статуса, хотя на самом деле это всего лишь такой поджопник, прикрытые, все другие части тела остаются в России, а вот это самое место на случай отхода переместилось в Лондон. Типичный последний пример – карикатурный Евгений Чичваркин. Но нашим богачам надо бы помнить, что в Англии людей из России никогда не привечали – или доили, как коров, или использовали как канал экспорта хаоса в Россию. Последнему увлечению также много примеров – от Александра Ивановича Герцена до Бориса Абрамовича Березовского, Ахмеда Закаева и пр. При всем разнообразии лиц, огромной цивилизационной и пр. разницы все эти типажи объединяет общая черта – ненависть, или по меньшей мере уничижительное, желчное отношение к России. Так случилось, что автору этой книги в отношении двух последних персонажей, с которыми он встречался и брал у них интервью, довелось в этом убедиться лично, а позиция Герцена вполне очевидна из его многообразной бесноватой деятельности в XIX-м веке.

Забытый тип патриота

Есть небезосновательное мнение, что Дерипаска совершает все свои покупки и приобретения (иногда очевидно невыгодные в короткой перспективе, как, например, сделка с Прохоровым с целью вхождения в «Норникель») не только в угоду своим амбициям, инстинкту лидера или подчеркнутой неуживчивости с миноритарными акционерами, но и будучи проводником интересов государства, средством контроля госорганов над стратегическими российскими отраслями. Причем не по принуждению, а по убеждению.

В июле 2007 года совладелец второй в мире алюминиевой компании US Rusal (и крупнейшего в стране интегрированного холдинга «Базовый элемент») Олег Дерипаска заявил

газете *Financial Times*, что готов поделиться компанией (UC Rusal) с государством, если будет необходимо: «Я не отделяю себя от государства, у меня нет других интересов».

Об этом также свидетельствует обычная для ОВД практика, когда в своих проектах он выступает скорее как стратегический инвестор, а не финансовый. Можно сделать вывод, что Дерипаска представляет собой редкий для современного бизнеса, по большей части спекулятивного (ярким представителем которого является Роман Абрамович – купить, реструктурировать, частично модернизировать, увеличить капитализацию, выгодно и вовремя продать), казалось, оставшийся в прошлом забытый тип русского предпринимателя-патриота.

Читайте в детстве сказки

В 2008 году, то есть спустя всего полтора десятилетия от начала трудовой деятельности, Дерипаска, по версии журнала *Forbes*, признан самым богатым россиянином и впервые включен в мировую десятку миллиардеров, попав на 9-е место с состоянием в \$28 млрд.

Сам Дерипаска никогда не соглашался с *Forbes* в оценке своего состояния: ни тогда, когда был признан по формальной методике богатейшим российским гражданином, ни спустя еще год, уже в 2009 году, когда его состояние по той же формуле снизилось до \$3 млрд. Но официальных протестов не делал.

Впрочем, еще в июле 2007 года ОВД заявил газете *Financial Times*: «Мне просто повезло. Считайте, что богатство свалилось на меня с неба». А непосредственно перед кризисом, в июне 2008 года, на вопрос журналиста «Рейтер»: «Кто же в России самый богатый человек, если не вы?» – Дерипаска, усмехаясь, ответил: «Есть серьезные ребята». Хорошо ответил, правильно.

Журналист «Рейтер», видимо, не читал в детстве русских сказок. Иначе бы посмеялся глупой схожести своего вопроса с тем, который злая царица задавала волшебному зеркалу в «Сказке о мертвой царевне и о семи богатырях» А. С. Пушкина: «Я ль, скажи мне, всех милее, всех румяней и белее». В конце концов царица издохла от злости, когда поняла, что не она лучшая.

Дерипаска почти наверняка наслушался от бабушек и сам начитался в детстве русских сказок и, наученный горьким опытом властвующих особ, похоже, отказался от претензий на абсолютное материальное, финансовое могущество (сиречь красоту).

А как же склонность к абсолютному первенству в работе? Похоже, это страсть к процессу, а не фиксация результата. Вечный поиск нового вызова, чему он научился еще в детских драках на хуторах.

Глава 2

Алюминиевый душеприказчик

Создание «Русского алюминия», точнее, алюминиевый бизнес для Дерипаски – не просто начало его карьеры, не просто вершина его изначальных устремлений, не только убедительный пример самовыражения и полного погружения в работу, а любовь, причем взаимная (если, конечно, такого рода сравнения годятся для описания предпринимательской деятельности). В конце концов, это еще и денег приносит много.

Шакалы TWG

В СССР алюминиевая отрасль разрабатывалась прежде всего для обеспечения оборонных потребностей страны, для создания стратегических бомбардировщиков, межконтинентальных ракет и пр. В начале 90-х годов, когда страна переходила к рыночным отношениям, российская алюминиевая промышленность получила сокрушительный удар. Всего за четыре года – с 1990 по 1994 – потребление алюминия в России сократилось в 8,5 раза! Постоянные задержки зарплат привели к тому, что квалифицированные специалисты ушли торговать, а оставшиеся выносили с заводов все, что можно было продать, чтобы обеспечить семьи в отсутствие стабильного заработка.

Алюминиевая промышленность в считанные годы оказалась в глубочайшем кризисе. Был, конечно, выход – переориентация отрасли на внешние, а не внутренние рынки, однако «красные директора» не были готовы к такому развороту, ведь они всю жизнь жили и работали в условиях Госплана, Госснаба и Министерства цветной металлургии. Требовалось решать новые задачи снабжения и сбыта, нехватки оборотных средств, к чему советские управленцы в массе своей не были готовы.

Воспользовавшись паузой в общественной, экономической и политической жизни, образовавшейся в момент перехода России к рынку, то есть безвластием, которое затопило страну по самые уши, западные компании цинично, не разбирая средств, интенсивно и нагло устанавливали контроль над российскими активами.

Уже несколько столетий подряд Россия, обладающая огромной территорией и ресурсами, является раздражителем для западного мира. Потому любые катастрофы в России настраивали на лирический лад западную цивилизацию, представители которой думали исключительно о своих интересах и прежде всего о поживе. Так было во все переломные моменты истории XX века, когда Россия вновь и вновь пыталась восстановиться.

В числе этих западных мародеров, которые всегда спешат на поле после битвы, чтобы поживиться, была и британская Trans World Group (TWG), которая в 1992 году начала экспансию с Братского алюминиевого завода (БрАЗа). Интересы этой компании в России представляли братья Лев и Михаил Черные.

С началом массовой приватизации российской алюминиевой промышленности в 1993 году TWG за счет своих финансовых ресурсов последовательно и решительно захватывала доминирующие позиции. Очень скоро британская компания контролировала более 40 % российской алюминиевой отрасли.

В том числе с подачи TWG, в России на правительственном уровне было легитимизировано понятие так называемого толлинга – схемы, при которой глинозем заказчика перерабатывался в алюминий, затем вывозившийся из страны. Завод получал лишь фиксированную оплату за переработку чужого, так называемого давальческого сырья в чужую же конечную продукцию, в алюминий.

Эту схему правильнее было бы назвать «внутренним толлингом», который изначально вводился лишь на год, но затем все продлевался и продлевался. Такая схема действительно позволила заводам выжить, но не решать свои проблемы и задачи развития в долгосрочной перспективе.

Размер же прибыли TWG при реализации алюминия на западных биржах составлял при такой схеме около \$200 с тонны русского металла, в то время как нормальным уровнем на Западе считалась прибыль в 40 раз меньше. Вот совершенно классический пример грабительской политики западной экономики по отношению к новой России.

В России на сверхприбыли, уходящие за границу, закрывали глаза. Во-первых, заводы худо-бедно работали, рабочие не бастовали, налоги в бюджеты поступали, а во-вторых, в нужный карман платежи также исправно шли.

Но основная причина такого неконтролируемого экономического бесчинства была, конечно, политической. Продолжающееся в тот год противостояние между Верховным Советом РФ во главе с чеченцем Русланом Хасбулатовым и тогдашним президентом Борисом Ельциным перешло в кровавую стадию после опубликования 21 сентября 1993 года президентского указа № 1400 о роспуске ВС и назначении новых выборов. Закончилось все в прямом эфире CNN 4 октября расстрелом Белого дома из танков с Горбатого моста.

Вот эта схватка и была доминантой страны в тот год. Не до экономики.

Естественно, что в таких условиях шакалы из TWG без особых усилий продолжали подгрести под себя крупнейшие в мире алюминиевые предприятия. Группа установила контроль над Красноярским, Саянским, Братским алюминиевыми заводами, Ачинским глиноземным комбинатом. В итоге в руках TWG оказалось около 70 % российской алюминиевой промышленности.

Охотники за акциями

В Саяногорске есть байка про то, как Дерипаска в 1993 году на тридцатиградусном морозе, стоя в фуфайке возле проходной Саянского алюминиевого завода в холодной Хакасии, выкрикивал: «Куплю акции! Задорого!»

«Когда мы в Саяногорске начали работать, покупали акции, разбирались с посредниками, уже понимали, что саяногорский завод – лучший в стране. Купили 5–6 % акций, потом пакет вырос до 10 %. Пришли к директору. Он сказал: все не так, я с вами работать не буду. Ненавижу TWG. А я даже не знал в 1993-м, что такое TWG. Я-то представлял "Алюмин-продукт", а нас просто путали! Директор предприятия (СаАЗ. – *Авт.*) Геннадий Сиразутдинов говорил тогда, что TWG – бандиты, и он с ними работать не будет. А мы даже не понимали, о чем он говорит», – так рассказывает о тех временах Дерипаска, желая показать, что он не до конца понимал, с кем ему в скором времени придется вступить в вынужденное партнерство.

Вскоре Дерипаска пришел на завод уже на правах совладельца, но этого было недостаточно для установления контроля. ОВД, чтобы увеличить долю и получить контроль над предприятием, пришлось выйти с братьями Черными на переговоры и договариваться о совместных действиях. «Мне объяснили, что с ними все равно надо находить общий язык. Мол, они такие богатые и влиятельные люди, без которых в этом бизнесе не сделаешь ни шага», – так объясняет Дерипаска сотрудничество с Черными, называя тот контакт вынужденным.

В мае 1994 года Дерипаска в Лондоне очно познакомился с владельцами TWG, братьями Черными и Дэвидом Рубэном. Они предложили ему помочь им в скупке акций СаАЗа и вместе поднимать завод. Дерипаска тогда согласился, думая, что партнер ему нужен. Михаил Черный периодически напоминал Дерипаске, что бизнес очень опасный, «ты давай там, поосторожней будь». Кстати, тогда за акции СаАЗа с Дерипаской конкурировали структуры Виктора Вексельберга, но тому не удалось получить доступ в Саяногорск.

Для скупки акций и работы с ними была учреждена компания «Алинвест», которой вскоре удалось сконцентрировать основной пакет акций СаАЗа. «Алинвест» даже заключила договор с местным отделением Сбербанка, где выстраивались очереди, чтобы обменять акции на деньги.

Удивительно многообразной становилась наша жизнь в 1994 году – вечерние и ночные клубы, рестораны, дансинги и пр. Может быть, кто-то помнит, как выглядели тогда ночные московские клубы «Эрмитаж» и «Penthouse». Это был символ нарождающегося времени: освобождение эмоций, чувств, сексуальной энергии, физиологическая раскрепощенность, социальная простота, демократизм отношений. Все просто, даже примитивно. Грудоподобные охранники, масса бандитов со стриженными затылками и дурацкими повадками, завистливые, шныряющие взгляды путан, запах потных перевозбужденных тел и спермы.

Ощущение последнего дня, часа, минуты. Пир во время чумы, ощущение временности происходящего – символ той эпохи.

Это ощущение последних времен совершенно отчетливо чувствовалось и в общественной, и в личной жизни, и на этом фоне – миллионы людей по всей стране, не понимающие и не осознающие ни настоящего, ни будущего своего. Поэтому ничего удивительного не было в том, что в 1994 году рабочие повсюду охотно сдавали свои акции, полученные за ваучеры. Во-первых, никто не верил в возможные доходы и дивиденды – слов таких еще не знали. Во-вторых, важнее тогда было получить деньги сейчас и здесь.

Одним словом, целеустремленный Дерипаска смог довольно быстро скупить достаточный пакет акций, чтобы в итоге установить контроль над лучшим на тот момент алюминиевым предприятием в стране.

Говорят, Черные были поражены его успехами в скупке акций СаАЗа. По свидетельству Сиразутдинова, контрольный пакет акций завода обошелся вышеупомянутым персонам всего в \$23 млн.

К ноябрю 1994 года Дерипаска владел 21,36 % акций завода, TWG – 21,33 % акций. После того как крупный пакет акций был скуплен, «Алинвест» (подконтрольный Дерипаске) и «Русский капитал» (подконтрольный Черным) исчезли из первой десятки совладельцев СаАЗа, их акции перераспределились в офшоры, оформленные на множество разных фирм. Однако на собраниях голосовали одни и те же представители.

В 1994 году 26-летний Олег Дерипаска был избран генеральным директором третьего в России по мощности Саяногорского алюминиевого завода (СаАЗ), став, между прочим, самым молодым в стране управленцем такого уровня.

Гендиректор хаоса

Вот когда оказалась востребованной редкая способность Дерипаски поглощать и эффективно переваривать огромные объемы информации.

В первые месяцы своей работы в качестве генерального директора Саянского алюминиевого завода ОВД сидел в кабинете сутками, но освоил технологию алюминиевого производства. Это стало его неоспоримым конкурентным преимуществом, ведь предыдущие владельцы алюминиевых национальных активов не вникали в детали происходящих на захваченных предприятиях процессов, по большей части полагая себя временщиками.

Но этих уникальных способностей и усвоенных знаний, даже исчерпывающих, было недостаточно, чтобы нормализовать ситуацию на предприятии.

В те сложные времена, когда прежние производственные цепочки оборвались, криминал мог заполучить контроль над предприятием путем, например, ограничения доступа сырья на завод. Заводы вынуждены были платить дань криминалу при отгрузке металла за границу. Главари бандитских группировок не останавливались на достигнутом и хотели

не только получать дань, но и участвовать в разделе прибыли акционерного капитала заводов. Без конца шла сдобренная многочисленными жертвами борьба между группировками за передел алюминиевой промышленности. Совладать с таким положением дел было некому. Причем не только в далекой Хакасии и не только в алюминиевой отрасли.

Например, в тот же год в Москве на похоронах авторитетного предпринимателя Отари Квантришвили были замечены известные артисты, политические лидеры, бизнесмены и немыслимое число прихвостней от всех возможных общественных институтов. И ведь все эти люди, слепившиеся в гигантские колонии паразитов, диктовали стиль поведения и стиль мысли огромной стране. Срывание масок! Насквозь грязная страна. Возникал вопрос, как же верить этим людям? Никак! Варвары, скрывающиеся за внешней респектабельностью. Никому не было веры. Абсолютно. Сам Олег Дерипаска высказывается о 90-х как о неизбежном зле, говорит, что страна должна была пройти через экономическую и социальную «ломку».

К моменту появления Дерипаски на заводе прочно обосновалась преступная группировка Владимира Татаренкова, более известного под кличкой Татарин. Дерипаска мог бы и дальше продолжать платить дань, как и его предшественник, но решил бороться. «Тогда была очень сложная ситуация. Меня пытались пугать. Думали, что я слаонервный. Но у меня уже была своя служба безопасности. Я знал, где и чьи сидят автоматчики, кто с гранатометами ездит. Вокруг завода фактически шла война, мы жили как на линии фронта. А Михаил Черный все басни рассказывал о том, что меня хотят убить. Я понимал, что они навязывают "крышу". А у меня уже статус был другой. Я работал с правоохранительными органами и с властью. Бандитов просто выкорчевывал. Саяногорск сегодня, кстати, самый безопасный город в Сибири», – рассказывает о тех временах Дерипаска.

Говорят, Татарин действительно неоднократно звонил Дерипаске и орал в трубку: «Все, ты труп!» Но тот с намеченного пути не свернул.

Вспоминает один из руководителей местного отдела внутренних дел: «Как сейчас помню, сижу с утра в своем обшарпанном кабинете, и вдруг без стука заходит молодой такой парень. "Здравствуйте!" – говорит. Я ему, не отрываясь от бумаг, показываю на стул, садись, мол. Тот садится так скромненько на уголок стула, протягивает мне руку и представляется: "Олег Дерипаска. Новый генеральный директор СаАЗа". Честно скажу, я просто обалдел: чтобы крутые сами в ментовский кабинет заглядывали, без повестки... Как потом выяснилось, помощи просить пришел. Он мне говорит, мол, с этим ворьем бороться пора! Я его еще тогда спросил, а чего ты сюда-то пришел? У нас нищета полная, ни хрена нет, как бороться-то будем? Да и потом, такие, как вы, всегда общий язык сами находили, быстро все без нашего участия решали. А он говорит, что, мол, не хочу сам. Вы занимайтесь своим делом, а мы, то есть завод, вам поможем. Я чуть со стула не навернулся: СаАЗ вдруг собрался нам помогать! А как же, говорю, Татарин на это дело посмотрит? Он же нас тут всех замочит, говорю, и тебя в первую очередь».

А ведь в итоге договорились.

Первым делом завод помог милиции с бензином и транспортом, потом премиальный фонд организовал. У правоохранителей появился стимул. В итоге благодаря совместным действиям банда Татарина была разгромлена. Очевидцы рассказывают, что оружия и боеприпасов на ее складе было изъято около двух тонн. Большая часть отморозков, устраивавших бойню среди бела дня в людных местах, была задержана.

Сам бывший гроза Саяногорска Татаренков был позднее арестован в Греции, осужден и посажен в тюрьму.

Дерипаска успешно боролся и с воровством среди рабочих, однажды даже лично пустившись на своей машине в погоню за колонной грузовиков, вывозивших с СаАЗа ворованный металл.

Работа над издержками и повышением производительности на СаАЗе также велась жесткими мерами. Цифры говорят сами за себя: выплавка алюминия с 250 тысяч выросла до 390 тысяч тонн в год, а численность работников сократилась вдвое. СаАЗ под управлением ОВД начал расплачиваться за электроэнергию деньгами, что было невероятным прорывом в середине девяностых. Довольно скоро третий по объемам в стране электролизный завод стал лучшим в отрасли по производительности труда и уровню рентабельности.

Известнейший в алюминиевой отрасли специалист, Эдуард Семенович Цукерман, в те времена руководитель СП «Саянал», дал такую характеристику Дерипаске: «Этот парень просто экономический гений!»

Эмиссия власти

Со временем становилось понятно, что у крупнейших акционеров СаАЗа – TWG и Олега Дерипаски – различные цели.

Новый гендиректор работал на перспективу, на улучшение производственной и управленческой системы, строил глобальные планы по созданию вертикально-интегрированной компании, включающей в себя полный производственный цикл, начиная с добычи и переработки сырья и заканчивая продукцией высоких переделов.

Но TWG хотела лишь прибыли. В середине 90-х годов, когда на мировом рынке цены на алюминий обвалились, а на глинозем и железнодорожные тарифы выросли, рентабельность производства алюминия в России снизилась до 1 %. TWG же переложила все издержки на производителей алюминия, то есть на российские заводы, а себе в карман клала столько же денег, сколько и прежде.

Вследствие потребительской позиции TWG русская алюминиевая отрасль все больше отставала от мировой, сократились и отчисления в бюджет из-за обвала цен на алюминий в 1995 году, что вызывало недовольство местных администраций. В модернизацию заводов ничего не вкладывалось, и прогрессирующее технологическое отставание вело отечественную алюминиевую промышленность либо к краху, либо к поглощению мировыми гигантами. TWG, дестабилизирующая ситуацию на рынке металлов, вызывала раздражение даже на Западе. Вдобавок ко всему между самими братьями Черными наступил разлад.

В итоге у TWG очень скоро почти не осталось союзников.

Осенью 1997 года Олег Дерипаска основал «Сибирский алюминий» («Сибал»), головным предприятием которого стал СаАЗ, туда также вошли СП по производству фольги «Саянал» и Дмитровский опытный завод алюминиевой консервной ленты.

В конце 1997 – начале 1998 года СаАЗ заключил соглашение о стратегическом партнерстве с двумя крупнейшими глиноземными заводами бывшего СССР – Николаевским на Украине и Павлодарским в Казахстане. Позиции Дерипаски крепили, и к началу 1998 года он понял, что пора избавляться от партнерства с TWG. В феврале 1998 года Дерипаска разрывает отношения со своими бывшими партнерами из TWG, и с тех пор противостояние не прекращается и по сей день, правда, сегодня оно ведется уже в судах, а не в перестрелках.

Тогда, в 1998 году, с одобрения государства – миноритарного акционера СаАЗа – Дерипаска провел дополнительную эмиссию акций завода, размыв долю TWG до 15 %. СаАЗ перешел под контроль «Сибала». Нашелся способ также обойти контракт и продавать металл не через трейдинговые фирмы Черных, а напрямую. В 1995–1997 годах алюминий с СаАЗа продавался через зарегистрированное в Ирландии СП Tradalco, а прибыль делили Дерипаска, Рубэн и Черные. Но с 1998 года Рубэна и братьев Черных удалось оттеснить.

К середине 1998 года группа «Сибирский алюминий» уже владела собственной сбытовой сетью и имела крепкие связи с ведущими западными компаниями Reynolds Metals Company (США), FATA Group (Италия) и др.

TWG тем временем продолжала выжимать соки из оставшихся у них в руках алюминиевых предприятий, но руководители заводов не желали с ними работать, что приводило к многочисленным конфликтам. Позиции TWG слабели.

Например, сделки TWG по приобретению акций предприятий в Казахстане были аннулированы, а суды Украины отменили как «заведомо наносящие ущерб экономике этого государства» сделки TWG по приобретению акций Николаевского глиноземного завода. Как можно было догадаться, отнятый пакет акций был приобретен «Украинским алюминием» – компанией, аффилированной с «Сибалом».

На крупнейших алюминиевых заводах Сибири – НкАЗе и КрАЗе – также шла ожесточенная борьба. Анатолий Быков, председатель совета директоров КрАЗа, был выжат из бизнеса в 1999 году после конфликта с губернатором края Александром Лебедем. После этого Быков выехал за границу, где был арестован по обвинению в покушении на жизнь крупного предпринимателя.

Впоследствии «Русский алюминий» сначала размыл долю красноярского бизнесмена, а потом ее выкупил. РАО «ЕЭС» же задним числом признало тарифы, по которым КрАЗ получал электроэнергию, недействительными. В судах шли слушания о банкротстве.

В Кемеровской области, на НкАЗе, также активно применялся административный ресурс. В союзе с Михаилом Черным крупнейший совладелец НкАЗа Михаил Живило поддерживал на губернаторских выборах оппонента нынешнего губернатора Амана Тулеева – Вячеслава Кислицына из КПРФ, и после избрания Тулеева у них начались проблемы.

В 1999 году «Кузбассэнерго», подконтрольное ведомству Анатолия Чубайса, подало на НкАЗ иск в суд по неуплате долгов за электроэнергию, и после судебных процедур и объявления банкротом на НкАЗе была введена процедура внешнего управления.

В конце концов TWG как крупнейший акционер алюминиевых заводов получила такой удар, от которого не смогла оправиться. Пришелся он опять же со стороны Дерипаски, в 1999 году начавшего наступление на внутренний толлинг. Когда в феврале 2000 года таможенные и налоговые льготы для внутреннего толлинга были окончательно отменены, империя TWG начала рассыпаться. При этом внешний толлинг (работающий при ввозимом из-за рубежа сырье), предполагающий освобождение от таможенных пошлин и льготный налоговый режим (в частности, возврат НДС при экспорте алюминия), продолжает работать на предприятиях Дерипаски и сейчас. Причем режим внешнего толлинга осуществляется вне зависимости от доли импортного глинозема в электролизере при получении первичного алюминия. Правительство продолжает снисходительно к этому относиться, поскольку отрасль нуждается в модернизации и обновлении, а значит, в деньгах. Общая стоимость инвестиционных проектов, планируемых компанией в последние годы в России, составляет более \$6,2 млрд, и поэтому «Русалу» прощаются любые схемы. Тем более нынче, во время кризиса, когда на счету каждое работающее предприятие, а число безработных за год кризиса выросло, по разным данным, до 4–9 млн человек.

Братья Черные – основные конкуренты Дерипаски – собственноручно разрушали свой бизнес, не могли даже между собой договориться об общей стратегии. В итоге один из братьев, Михаил, поначалу перешел на сторону Дерипаски или, по крайней мере, сохранил до времени нейтралитет, а второй, Лев, пошел в начале 2000 года просить у Березовского помощи и защиты, рассчитывая на его политический вес.

Последний, со свойственной ему прозорливостью, смекнул, что появился шанс относительно безболезненно залезть на алюминиевый рынок (раньше он туда не решался соваться, уж больно много участников) и поиметь что-то от этого лакомого куска. Согласившись помочь, Березовский пообещал покровительство на высоком уровне, но будничную работу, как обычно в тот период, скинул на своего младшего партнера – набирающего вес предпринимателя Романа Абрамовича, депутата Государственной думы от Чукотки. Черный

согласился, полагая, что, поскольку начальник Чукотки в алюминиевом бизнесе не разбирается, значит, оставит на предприятиях прежний менеджмент, сохранивший контакты с TWG, и можно будет продолжить войну с «Сибирским алюминием».

В итоге Лев Черный за \$500 млн расстался с 40 % акций Красноярского алюминиевого завода (КрАЗа), 30 % акций Братского алюминиевого завода (БрАЗа), а также долями в Ачинском глиноземном комбинате и Красноярской ГЭС и уже никогда больше не получил доступа к этим компаниям.

Примерно тогда из общего с Дерипаской бизнеса вышел и Михаил Черный, который за свои 17,5 % акций «Сибала» получил \$100 млн и еще \$150 млн в счет погашения задолженности перед принадлежащей ему компанией Bluezwed.

Принцип Абрамовича

Поначалу Олег Дерипаска пытался оспорить законность этих сделок, ведь он вел борьбу против Черного не для того, чтобы отдать дорогой сердцу алюминиевый бизнес Роману Абрамовичу, но все же предпочел с ним договориться.

В 2000 году они объединили свои активы, создав компанию «Русский алюминий». Поделили поровну: половина «Русала» – за Дерипаской, половина – за Абрамовичем (конечно, не целиком, а в долях с Борисом Березовским и Бадри Патаркацишвили).

Теоретически, если представить, что объединения Дерипаски и Абрамовича не произошло бы, то Роман с Олегом еще долго воевали бы между собой. Кроме того, у Абрамовича не было необходимых знаний в алюминиевой отрасли, а неспециалисту, как мы уже выяснили, не справиться там со специфическими задачами.

Роману Абрамовичу, правда, была выплачена Дерипаской еще и сумма в размере все тех же \$500 млн, так как его доля была несколько обширнее. То есть дело было так. Ориентировочно за \$500 млн Абрамович выкупил собственность Льва Черного, когда тот попросил защиты от Дерипаски. Затем, отодвинув Льва в сторону (акции были уже записаны на Романа Аркадьевича), он 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 отдал Льву Черному. Правильно рассчитав стратегические ходы, Абрамович почти даром получил значительные алюминиевые активы.

Ядром «Русала» стали четыре алюминиевых завода – Братский (БрАЗ), Красноярский (КрАЗ), Саянский (СаАЗ) и Новокузнецкий (НкАЗ), – Ачинский глиноземный и ряд других активов. Кроме первичного алюминия, «Русал» специализировался на литейных сплавах, фольге и порошковой металлургии.

При этом для установления контроля на КрАЗе и БрАЗе компаньонам пришлось изрядно потрудиться.

Несомненно, в той «войне» были и проигравшие: это и некоторые миноритарные владельцы акций, не желавшие работать с новым руководством, и люди более крупного калибра – те же братья Черные, которые были выкинуты из бизнеса. Однако если посмотреть шире, раз уж 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 результате слияния алюминиевая отрасль за считанные месяцы перешагнула из хаоса в нормальную рыночную ситуацию, – так комментирует полученный результат Олег Дерипаска. – Есть несколько крупных корпораций, нормальная конкуренция и борьба за мировые рынки. То, к чему российская нефтяная отрасль шла пять лет, производители алюминия пришли за полгода. Российскую алюминиевую промышленность мы вычистили. Этот про-

цесс длился долго – с 1994 по 2001 год. Зато сейчас в бизнесе нет ни воров в законе, ни криминальных авторитетов. Какой-нибудь ачинский "авторитет" уже не может сказать, что у него есть влияние на комбинате. Влияние там есть только у одного человека – у директора завода».

Весна 2000 года положила начало структурной консолидации алюминиевой промышленности. Созданная тогда компания «Русский алюминий», объединившая алюминиевые активы Дерипаски и Абрамовича, стала корпорацией мирового масштаба, на равных начала конкурировать с крупнейшими глобальными производителями алюминия. Доля «Русала» в мировом производстве алюминия составила 10 %.

После того как Абрамович и Дерипаска договорились действовать сообща, тот и другой расстались со своими прежними партнерами и назад уже не оглядывались. После создания этой коалиции те же самые юристы «Сибала», которые раньше выигрывали суды для РАО «ЕЭС», теперь работали против РАО. С тех пор Дерипаска и Чубайс не в ладах.

Многие из бывших участников алюминиевых войн считают, что с ними поступили «не по понятиям», и по сей день ведут борьбу, заваливая суды, теперь уже западные, исками. Осложняются эти дела для Черных еще и тем, что они 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.

Например, Михаил Черный, считающий, что с ним не расплатились за 20 % «Русала», пытается в Лондоне судиться с Дерипаской, говоря про него в интервью *Stringer.ru*, что «Дерипаска – доверенное лицо разных служб, которые через него устанавливают контроль над отраслью, и что эти службы решают его "проблемы". Не унимается и опальный Борис Березовский, который утверждает, что «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. Однако напомним, что помимо политического прикрытия бизнес-проектов Березовский практически бизнесом не занимался. Тем паче что к этому моменту Абрамович уже через своих адвокатов признал: при посредничестве покойного Бадри Патаркацишвили словесные договоренности с Березовским о его четверти в «Русале» имели место, но поскольку за «помощь в покупке алюминиевых активов и обеспечение защиты» он уже заплатил деньгами, никакой доли у Березовского после продажи «Русала» и «Сибнефти» нет.

После консолидации в российской алюминиевой отрасли довольно скоро начались положительные изменения. Если прежде алюминиевые и глиноземные заводы пытались выжить в одиночку, то теперь они соединились невидимой нитью, став частью единой компании и единого плана развития. Например, на предприятиях «Русала» была запущена программа модернизации, предусматривающая в перспективе увеличение выпуска продукции и уменьшение количества вредных отходов. В первую очередь полномасштабной модернизации были подвергнуты Красноярский и Саяногорский алюминиевые заводы. Процесс этот охватил еще далеко не все предприятия, поскольку Дерипаска в какой-то момент вновь займется активным расширением своих владений, и модернизация отойдет на второй план.

Начиная с 2003 года Дерипаска и Абрамович постепенно расходятся. Оперативным управлением занимался в основном Дерипаска, и он как-то проговорился, что причиной тому были некоторые разногласия. Но есть основания предполагать, что дело было не в человеческих или мировоззренческих противоречиях. Неслучайно вот уже на протяжении многих лет Абрамович и Дерипаска, даже после прекращения делового партнерства, поддерживают товарищеские отношения. Что непросто, учитывая известную склонность этих персон к уединенности, да и в принципе нелюдимость и самодостаточность людей такого масштаба личности и деятельности. Скорее всего, Дерипаске требовалась полная свобода действий в реализации своих глобальных честолюбивых планов. В отличие от Абрамовича, имеющего

команду лично преданных ему людей, с частью из которых он вот уже более полутора десятков лет занимается бизнесом, Дерипаска – больше одиночка, постигающий упоение в бою, а для этого ему нужно остаться наедине с противником или стаей.

В начале октября 2003 года Роман Абрамович продал компании «Базовый элемент» 25 % акций «Русала», а примерно через год – оставшиеся 25 %. За четверть акций «Русского алюминия» в 2003 году Абрамович предположительно получил более \$1,5 млрд. Незадолго до этого он получил еще \$330 млн в виде дивидендов. Оставшиеся 25 % акций эксперты оценивали не менее чем в \$2 млрд, так как за тот год цены на алюминий сильно выросли.

Говоря о продаже части российской компании, принадлежащей российскому гражданину, логично предположить, что и все расчеты проходят на территории России. На деле же все акции «Русала» были зарегистрированы на офшорные фирмы на Британских Виргинских островах, а получатель денег – близкая сердцу Абрамовича компания Millhouse Capital – в Великобритании. Таким образом, ни о каком вывозе капитала за рубеж в данном случае не могло быть и речи: этого капитала в России изначально не было.

В горячих точках

После освобождения от партнерства Дерипаска еще активнее занялся расширением и развитием своего любимого алюминиевого бизнеса.

К этому моменту «Русал» уже владел 99,3 % акций Братского, 95,8 % акций Красноярского, 99,4 % акций Саянского алюминиевых заводов, 99,8 % акций Ачинского глиноземного комбината.

В 2004 году «Русал» начал переговоры по продаже двух своих прокатных предприятий, Самарского металлургического завода (СМЗ) и Белокалитвинского металлургического объединения (БКМПО), мировому гиганту Alcoa. Дерипаске до этого никак не удавалось выйти на крупных мировых потребителей алюминиевых полуфабрикатов, а на внутреннем рынке продукция была востребована мало, и эту часть бизнеса было решено продать. У Alcoa же, напротив, имелись долгосрочные прямые контракты в Европе (например, на поставку деталей для производства Airbus A380), поэтому им по силам было загрузить Самарский металлургический завод и Белокалитвинское металлургическое производственное объединение. Сделка состоялась, однако после ее завершения в 2005 году и передачи этих двух предприятий американцам на Дерипаску посыпались обвинения в непатриотизме – раньше эти заводы снабжали оборонку. Но рыночные отношения все же возобладали над нерыночными.

В апреле 2005 года началась работа с властями Черногории по вопросу покупки алюминиевого комбината в Подгорице. Речь шла о производящем 120 тысяч тонн первичного алюминия и 250 тысяч тонн глинозема в год Kombinat Aluminijuma A. D. Podgorice (КАР), построенного в 1971 году. Большая часть продукции завода экспортировалась в Западную Европу. Сначала власти республики отказывались продавать российскому алюминиевому холдингу комбинат из-за того, что сочли предложенную им цену слишком низкой. Но так как «Русал» был единственным претендентом на этот завод, то пришлось искать компромисс. С потенциального инвестора предполагалось получить около \$300 млн, Дерипаска же предлагал порядка \$100 млн. Сторонам все же удалось прийти к соглашению после того, как сумма сделки была несколько увеличена за счет включения 31,8 % акций Rudnici Voksita в Никшиче – основного производителя бокситов для КАР.

Нам «удалось устранить спорные вопросы и создать условия для реализации чрезвычайно важного для Черногории экономического проекта», – отвечали в тот момент в пресс-службе премьера Черногории. На долю КАР приходится более 60 % от экспортных поставок республики и больше 10 % ВВП.

В начале 2005 года горячей точкой стал Николаевский глиноземный завод на Украине. Права собственников оказались под угрозой после победы Виктора Ющенко на президентских выборах; новая президентская команда намерена была пересмотреть приватизацию крупнейших предприятий, проданных за последние годы, и в числе первых кандидатов на реприватизацию назывался Николаевский глиноземный завод (НГЗ), принадлежащий «Русалу». При покупке его в 2000 году «Русал» обязался построить в Харьковской области завод по производству алюминия, но к строительству так и не приступил.

Впрочем, аргументы Дерипаски о том, что строительство завода на Украине экономически невыгодно, поскольку там слишком дорогая электроэнергия, возымели действие. Вместо строительства нового завода инвесторам разрешили увеличить мощности НГЗ на 300 тысяч тонн за 6 лет и поучаствовать в развитии социальной инфраструктуры города (например, на деньги «Русала» была запущена программа реконструкции Николаевского зоопарка, одного из старейших в Европе, в частности строительство огромного обезьянника).

В начале 2006 года всего за \$250 млн «Русалу» достались 77,5 % акций приватизируемого завода Alscop в Нигерии. Позже вокруг этого завода пошли судебные тяжбы по обвинению «Русала» в подкупе должностных лиц. Весной 2006 года компания приобрела еще два актива за рубежом – производителя бокситов в Гайане Aroaima Mining Company (АМС) и катодный завод в Китае.

В декабре 2006 года произошло своего рода знаменательное событие, «Русал» запустил Хакасский завод (ХАЗ) мощностью 300 тысяч тонн алюминия. Знаменательное оно потому, что этот завод стал первым после распада СССР алюминиевым производством, запущенным в новой России. До этого лишь делили и перекраивали советское наследие.

Затем «Русал» приступил к строительству Тайшетского алюминиевого завода в Иркутской области мощностью 600–750 тысяч тонн. Предполагается, что предприятие даст рабочие места 3000 человек, для которых построят 150 тысяч квадратных метров жилья, но произойдет это не раньше 2012 года.

Примерно в то же время возобновились работы по богучанскому проекту – гидроэлектростанции и алюминиевому заводу, однако впоследствии Богучанская ГЭС стала яблоком раздора между Дерипаской и Анатолием Чубайсом. Даже после разрушения РАО «ЕЭС России», чему, надо отдать должное, Дерипаска активно сопротивлялся, судьба проекта остается туманной. Правда, стоит отметить, что авария на Саяно-Шушенской ГЭС, произошедшая в августе 2009 года, из-за которой алюминиевые предприятия Дерипаски стали испытывать нехватку энергии, послужила своеобразным, хотя и весьма мрачным, катализатором богучанского проекта.

Как стратегическая задача перед «Русалом» стояло доведение доли алюминиевых сплавов до 50 % от общего объема производства. Запущенная модернизация литейных производств была задумана именно для выполнения этой задачи. Параллельно не прекращалась работа по разработке новых спецификаций сплавов. Однако не стоит заблуждаться насчет того, что компания производит высокотехнологичную продукцию. Выпуском собственно изделий из алюминия занимаются другие организации, а Дерипаска в основном производит алюминиевые чушки и торгует, по сути, сырьем для разнообразных современных производств на базе алюминия. Ведь даже заводы по выпуску алюминиевого проката в Самаре и Белой Калитве, как мы помним, были проданы «Русалом» Alcoa. Видимо, так поделен мировой рынок, и друг к другу в огород они не лезут.

В 2006 году «Русал», претендуя на большой кредит зарубежных банков, сделал небольшой шаг к прозрачности. Первой из раскрытых сведений стала информация о владельцах: конечным бенефициаром 100 % акций компании был тогда назван Олег Дерипаска.

Вообще недостатка в желающих дать кредит «Русалу» не было, рентабельность этой компании всегда была рекордной: 22–30 % в разные года.

Конкурентные преимущества «Русала» также неоспоримы: это и доступ к богатым гидроресурсам Сибири, и режим внешнего толлинга, дающий таможенные и налоговые льготы.

Именно этот уникальный набор конкурентных преимуществ позволил совершить следующий шаг, завершивший процесс консолидации российской алюминиевой отрасли.

UC Rusal: как это встало

Слухи о возможном объединении активов «Русала» и СУАЛа ходили по рынку почти два года до официальной декларации о создании UC Rusal, и была тому своя подоплека. СУАЛу и «Русалу» принадлежали почти все добывающие и производственные мощности алюминиевой промышленности России. Сильной стороной компании Виктора Вексельберга были сырьевые активы, а компании Дерипаски – производственные мощности, обеспеченные собственным сырьем лишь на 60 %.

В результате объединения бизнесмены действительно получили бы полный контроль над российским алюминиевым рынком. Однако до начала процесса слияния их сотрудничество ограничивалось проектом «Коми Алюминий» по разработке боксито-глиноземного комплекса в Республике Коми.

На самом деле попытки сближения были, но они оставались на кулуарном и переговорном уровне, поскольку определить и зафиксировать принципы и условия, устраивающие обе стороны, было сложно. Толчком к объединению послужило появление в сделке третьей стороны, крупнейшего в мире трейдера алюминия и глинозема, компании Glencore, с которой «Русал» регулярно и раньше сталкивался при ведении своего бизнеса. Например, в 2004 году «Русал» проиграл Glencore в борьбе за глиноземные активы в Ирландии, а затем и за контроль над глиноземным заводом Alpart.

Тогда руководство «Русала» начало переговоры о возможном присоединении глиноземных активов Glencore. После достижения договоренности в 2006 году СУАЛ воспринял это как аргумент в пользу объединения. Помогло Дерипаске и то, что уже много лет Вексельберг не мог найти покупателя для своего актива, хотя попыток было множество. Кому только не предлагали СУАЛ: и британскому инвестфонду Fleming Family & Partners, и норвежской Hydro Aluminium, и сырьевой корпорации Anglo American.

Вопрос согласования сделки Федеральной антимонопольной службой был решен на удивление быстро. Возможно, потому, что незадолго до подачи заявки в ФАС о рассмотрении сделки на работу к Дерипаске осенью 2006 года перешел Валерий Драганов, бывший до того председателем комитета Государственной думы РФ по экономической политике, предпринимательству и туризму, а прежде руководителем Государственного таможенного комитета. В «Русале» он был назначен на должность заместителя гендиректора компании по связям с госорганами. Впрочем, представители ФАС потом подчеркнули, что закон «О конкуренции» одобряет сделки, способствующие укреплению позиций российских производителей на мировом рынке.

Председателем совета директоров объединенной компании был объявлен президент СУАЛа Брайан Гилбертсон; кроме него, СУАЛ представлен еще одним участником, шесть мест из двенадцати заняли представители Олега Дерипаски, еще три – независимые директора, и лишь одно место было зарезервировано для Glencore. Генеральным директором самой крупной в мире алюминиевой компании стал глава «Русала» Александр Булыгин. Кстати, именно ему приписывают решающую роль в переговорах о сделке.

Об образовании новой компании заявил Виктор Вексельберг. Как потом объясняли, психологически важно было дать первое слово главе СУАЛа, ведь из владельца компании он превратился в миноритария. Но все же доля Вексельберга в компании была выше, чем

предполагалось: она составила 22 %, а у Glencore, напротив, всего 12 %. По мнению экспертов, Glencore тогда понизила долю в обмен на гарантии продаж через свои трейдерские структуры огромных объемов производимого объединенной компанией алюминия.

По договору на выплаты акционерам в качестве дивидендов предполагалось направлять не менее 50 % чистой прибыли. На вопрос о возможном изменении долей акционеров в будущем, заданный журналистами на пресс-конференции, Дерипаска ответил, что в течение пяти лет изменение в акционерном капитале компании без согласия всех акционеров невозможно, но опцион на выкуп долей друг у друга между ними существует. По тону, которым Дерипаска это сказал, все присутствующие поняли, что Вексельберг и Glencore в качестве собственников «Российского алюминия» просуществуют недолго. (Не исключено, что такие планы у Дерипаски имелись уже на момент слияния, скорее всего, он не откажется от них даже после вынужденной продажи в будущем части своих акций Михаилу Прохорову.) В результате доли в UC Rusal распределились следующим образом: 66 % – Еп+ Олега Дерипаски, около 22 % – за акционерами бывшего СУАЛа, 12 % принадлежит акционерам швейцарской Glencore.

Ежегодная выручка укрупненной алюминиевой компании составляла около \$12 млрд. На ее предприятиях в 17 странах мира на пяти континентах работали свыше 100 тысяч человек. Капитализацию компании на тот момент эксперты оценивали в \$25–30 млрд.

В объединенную компанию «Российский алюминий» перешли бокситовые, глиноземные и алюминиевые предприятия «Русала» (в том числе в Австралии, Гайане, Гвинее, Нигерии и др.), СУАЛа и глиноземные активы Glencore. Также туда вошли 50 % акций «Русала» в Богучанском энергометаллургическом объединении и принадлежащее на паритетных началах «Русалу» и СУАЛу ЗАО «Коми Алюминий».

«На определенном этапе для посещения всех заводов за границей "Русал" был вынужден зафрахтовать большой Boeing, поместить туда свою команду экспертов и облететь полсвета за короткий срок. К счастью, все прошло нормально, вот только на Ямайке коллеги поймали вирус тропического гриппа, от которого избавились лишь в Москве», – вспоминал о трудностях исторического этапа юрист, участвовавший в процессе слияния.

В результате родилась самая крупная алюминиевая компания в мире – Объединенная Компания «Российский алюминий», или UC Rusal. Правда, в СМИ ее зачастую называют, как и раньше, просто «Русал», хотя после 2007 года это уже несколько иная компания. На полную консолидацию ушло двенадцать лет кропотливой работы.

СУАЛ оставил за собой Демидовский завод и Каменск-Уральский метзавод, а «Русал» – производство алюминиевых конструкций и тары и черногорский Kombinat Alumina Podgorice (KAP).

При создании объединенной компании Glencore получила около \$1 млрд на рефинансирование долга своих предприятий, совладельцы СУАЛа – \$100 млн, а сам Олег Дерипаска продал новому алюминиевому гиганту фольгопрокатные заводы за \$210 млн.

Головной компанией стала United Rusal Limited, зарегистрированная на острове Джерси. Тут стоит упомянуть, что офшоры используются не только для того, чтобы выводить прибыль, но и для защиты бизнеса от несовершенства российского финансового законодательства. Например, в офшорах очень четкое холдинговое законодательство, в соответствии с которым легко построить отношения между акционерами объединяющихся фирм. Но не стоит забывать и о том, что офшорные зоны обладают сравнительно мягким налоговым режимом.

Генеральный директор «Русала» Александр Булыгин, который был, по сути, мотором проекта, так объяснял тогда свое видение перспектив: «Во-первых, мы достигаем полной самообеспеченности по сырью и решаем одну из ключевых задач как для "Русала", так и для всей российской алюминиевой отрасли. Во-вторых, мы усиливаем свое международное при-

сутствие на ключевых рынках, что позволит существенно расширить нашу клиентскую базу и создать платформу для последующего активного развития. В-третьих, доступ к энергоресурсам и интеграция лучших производственных и управленческих практик трех компаний открывают новые возможности для дальнейшей экспансии. Мы создаем компанию – мирового лидера, вносим значительный вклад в укрепление авторитета нашей страны как мощной индустриальной державы. Эта интеграция станет базой для нового старта и предоставит дополнительные возможности для профессионального и карьерного роста сотрудников компании. Мы намерены создать международную диверсифицированную энергометаллургическую корпорацию, которая используя доступ к энергоресурсам, мощную научно-исследовательскую базу и профессионализм сотрудников, сможет обеспечить лидерство созданной компании по целому ряду новых направлений по добыче сырья и производству металлов».

Там же на Джерси будет зарегистрирован основной трейдер группы – компания RTI Limited (по сути являющаяся собственником отправляемого в Россию глинозема и затем выплавленного там алюминия), по соглашению с которой толлинговая компания RS International (зарегистрированная в Швейцарии) займется физическими поставками глинозема на российские заводы и вывозом обратно небесного металла. За границей российский алюминий будет продавать Rusal Marketing (также со швейцарской регистрацией), а в России «ОК Русал – торговый дом», затем у UC Rusal появятся торговые подразделения в США и Японии.

Можно долго спорить о том, нужен ли России такой гигант, однако неоспоримо, что так, как было в 1990-е – начале 2000-х годов, дальше продолжаться не могло, иначе страна реально осталась бы без алюминиевой промышленности.

Разумеется, стоит еще множество нерешенных задач, которыми попрекают Дерипаску, – это и вялотекущая модернизация, и отсутствие предприятий, выпускающих высокотехнологичную продукцию, и вывод большей части прибылей из оборота и т. д. Но, как говорится, кто везет, на том и едут, других «локомотивов экономики» у нас пока нет.

Итак, созданная в марте 2007 года ОК «Российский алюминий» стала, хотя и ненадолго, крупнейшим в мире производителем алюминия с мировой долей около 12 % рынка.

Главной проблемы – недостатка собственного сырья и сильной зависимости от колебаний мировых цен на глинозем и бокситы – отныне для «Русала» не будет, запасов хватит минимум на сто лет. Можно забыть об этой проблеме и развиваться дальше. Новая наднациональная компания позволила укрепить сырьевую независимость за счет обладания зарубежными производствами. Наконец, это реальная возможность для обмена и привлечения в Россию передовых технологий.

По итогам объединения Олег Дерипаска высказывался в своем духе, то есть весьма лаконично: мол, интеграция «Русала» и СУАЛа завершает процесс консолидации в российской алюминиевой отрасли, а добавление активов Glencore трансформирует объединенный бизнес в действительно глобальную компанию, основными конкурентными преимуществами которой станут финансовая мощь, присутствие на ключевых рынках, доступ к энергоресурсам, уникальная производственная и технологическая база.

Чушки в строю

После такого крупного слияния на рынке появились предположения о том, как будет дальше развиваться российский алюминиевый гигант. На вопросы о возможности интеграции новой компании с лидером мировой алюминиевой отрасли Alcoa, что многие давно предполагали, Дерипаска отвечал категорично: «Никогда в жизни». Но вообще-то, как он однажды заметил, между глобальными горно-металлургическими компаниями в лице выс-

ших менеджеров и акционеров зачастую бывают вполне дружелюбные отношения, даже близкие.

Однако больших иллюзий по поводу того, какое место отведено России на мировом алюминиевом рынке, никто и не питает, и свое место осознают все: «Предстоят годы кропотливой работы, прежде чем мы сможем изменить это положение вещей, – признавался в интервью "Профилю" заместитель гендиректора "Русала" Александр Лившиц. – На рынке высокого передела свои мощные игроки. Зарубежные партнеры традиционно предпочитают покупать в России алюминиевые чушки и затем на своих заводах производить из них более дорогую продукцию».

Никто не сомневается, что чушка русская, которую производит UC Rusal – это и есть прочное и незыблемое место России в лице Дерипаски на мировом алюминиевом рынке. А из-за ограниченности предложения электроэнергии в мире новых игроков на рынке алюминия пока не предвидится.

Благодаря богатой на энергию Сибири себестоимость алюминия на «Русале» ниже, чем на Западе или даже в Китае. Во всем мире дорогая энергия просто истребляет алюминиевую отрасль. В 2005 году в Западной Европе прекратили работу четыре алюминиевых завода общей мощностью 400 тысяч тонн. Таким образом, российский «Русал» наиболее приспособлен к колебаниям рыночных цен на алюминий.

2007 год был знаменателен тем, что «Русал» принял свою энергетическую стратегию, в которой заявил о намерении сделать упор на создании собственной генерации и покупке угольных разрезов. Еще бы, вопросы стоимости энергии крайне важны для «Русала», ведь от этого зависит уровень рентабельности его предприятий и, соответственно, уровень конкурентоспособности на мировых рынках.

Вот главная причина интереса Дерипаски к Богучанской ГЭС, и это несмотря на то, что по рентабельности «Русал» всегда значительно превосходил конкурентов, в среднем она составляла 25 %. Для сравнения: Alcoa довольствовалась 5,3 %, а Alcan – 0,6 %.

Именно на тучные 2006–2007 годы пришлось самые щедрые дивиденды, выросшие из головокружительных цен на алюминий: \$2500–3200 за тонну. Рост рынка и успешное создание объединенной компании позволили Дерипаске вплотную приступить к реализации своих давних планов: он собирался войти в пул акционеров «Норильского никеля».

В декабре 2007 года было объявлено, что UC Rusal приобретает блокирующий пакет акций компании «Норильский никель». То приобретение далось «Русалу» нелегко, потребовались и беспрецедентные меры по снижению издержек, в их числе отмена многих социальных программ, и отмена повышения зарплат. Многие менеджеры тогда покинули «Русал» ради более денежных мест работы. Помимо этого были взяты кредиты в иностранных банках, около \$4,5 млрд, под личные гарантии основных акционеров – Дерипаски и Вексельберга. Кредит был синдицированным, в нем принимали участие ABN Amro, BNP Paribas, Credit Suisse, Merrill Lynch, ING, Barclays, HVB, Natixis и Calyon.

Группа ОНЭКСИМ, принадлежащая Михаилу Прохорову, продала 25 % плюс одну акцию «Норникеля» UC Rusal. Это стало возможным сразу после того, как Владимир Потанин отказался принять оферту своего бывшего партнера Прохорова на выкуп принадлежащего ему блокирующего пакета.

К 2008 году акции «Русала» были распределены следующим образом: Олег Дерипаска – 56,7 %, акционеры СУАЛа – 18,92 %, Михаил Прохоров – 14 %, Glencore – 10,32 %. Акционеров много, а ответственный за все один! Всегда один. Вообще Дерипаска известен своей бескомпромиссностью, и лучше всего у него что-то получается там и тогда, где нет партнеров или где он – хозяин.

В 2008 году (соответственно, по итогам 2007-го) Олег Дерипаска был признан агентством Bloomberg крупнейшим алюминиевым магнатом в мире. «Русал» тогда занял первое

место в мире по объему производственных мощностей для выпуска алюминия. Однако всего через полгода первенство перешло к объединенной компании Rio Tinto Alcan.

В последние годы Дерипаска активно расширялся: покупал новые производства и компании, проводил модернизацию. На приобретение новых активов брались не только кредиты, но и выводились деньги в качестве дивидендов. Хотя обычно их размер – тайна за семью печатями, известно, что на выплаты уходит, как правило, не менее 90 % от чистой прибыли компаний. По неофициальной информации, в 2006 году эта цифра составляла около \$4,6 млрд. Это был рекорд: за 2005 год владельцы компании получили \$1,48 млрд, за 2004 год – \$978 млн. При том, что менеджмент UC Rusal всегда настаивал на том, чтобы акционеры реинвестировали средства в бизнес.

Разумеется, это классическое противоречие между трудом и капиталом во время кризиса обострилось. По сути, на падающем рынке подобное требование менеджмента воспринимается акционерами как попытка залезть в их карман. Думается, в этом конфликте, неизбежном для любого рабочего процесса, заключается еще одна причина расхождения на пике кризиса между Дерипаской и гендиректором UC Rusal, его давним товарищем Александром Булыгиным.

В первой половине 2008 года «Русал» все еще наращивал объемы производства, особенно выпуск литейной продукции с высокой добавленной стоимостью. Прирост шел за счет модернизации, за счет Хакасского алюминиевого завода, который вышел на полную проектную мощность в 300 тысяч тонн металла в год, завода Alcon в Нигерии и пуска пятой серии электролиза на Иркутском алюминиевом заводе.

Кстати, для своего бизнеса более перспективными Дерипаска считает такие рынки, как Япония, Китай и Индия. Россия от соседства с Китаем только выиграет: «У нас рынок прямо на границе, куда у нас железные дороги были проложены еще царем. Их экономика – огромный поезд, и мы этим поездом хотим воспользоваться». «США – последнее место на земле, куда я буду теперь инвестировать», – заметил он. Однако к этому моменту Дерипаска уже успел вложить около \$200 млн в неудачный проект Volga Siber, реализованный на базе завода Sterling Heights Automotive Plant, купленного в 2006 году у Chrysler.

Впрочем, уже тогда проявились первые признаки надвигающегося системного кризиса.

В марте 2008 года UC Rusal отложила реализацию одного из самых масштабных проектов – строительство бокситоглиноземного комплекса «Коми Алюминий». Причина – энергетические ограничения. Впервые, пожалуй, на тот момент в истории алюминиевого бизнеса. До Саяно-Шушенской катастрофы, когда в полном энергетическом локауте оказались крупнейшие предприятия UC Rusal – СаАЗ и КраАЗ, оставалось еще почти полтора года.

А тогда исходная компания Дерипаски «Русал» не смогла договориться с Газпромом о поставках топлива на местную ТЭЦ. СУАЛ и «Русал» с 2006 года вместе занимались сооружением в Коми бокситового рудника, глиноземного и алюминиевого заводов, что позволило бы осуществлять полный цикл производства – от добычи исходного сырья до выпуска металла. Ориентировочная стоимость проекта превышала \$2 млрд. Иностранцев инвесторов на этот проект не нашлось, их смущало то, что они не получили от правительства четкого ответа на вопрос, сколько будет стоить электроэнергия через пять лет.

К концу 2008 года почти все зарубежные активы стали «горячим местом»: сначала на Украине встал принадлежащий «Русалу» Запорожский алюминиевый завод из-за повышения тарифов на электроэнергию, сделавшего производство нерентабельным. Появились осложнения в Нигерии, связанные с невыполнением обязательств, взятых при приватизации завода, а в Гвинее дело дошло до народного бунта. Гвинейцы перекрыли железнодорожную дорогу к рудникам «Русала», при разгоне демонстрации по меньшей мере один человек

погиб, а десятки получили ранения. Возникли проблемы и с черногорским КАР, где производство при тогдашних ценах на металл стало нерентабельным.

А тут еще цены резко пошли вниз, до уровня 2001-2002 года – до \$1506 за тонну алюминия. UC Rusal, обремененный долгом в \$14 млрд (плюс еще \$3 млрд – долг Прохорову за акции «Норникеля»), оказался не в состоянии его обслуживать.

С того момента, как мировой финансовый кризис докатился до России, Дерипаска был вынужден обращаться за помощью к правительству. UC Rusal перекредитовался в ВЭБе, чтобы расплатиться с западными кредиторами, залогом служили акции «Русала». Кредиты предоставлялись сроком только на один год, правда, некоторые из них уже снова реструктурированы. Многие называют этот процесс ренационализацией российской экономики, но пока неявной.

После стабилизации цен на алюминий и работы с сокращением издержек на предприятиях «Русала» иностранные кредиторы начали активно идти на реструктуризацию кредитов. Добавляет им оптимизма и то, что Дерипаска через три года ждет цену на алюминий в \$4000 за тонну, что вызывает энтузиазм у кредиторов, и они активно идут на реструктуризацию долгов. Кстати, их российские коллеги оказались не столь сговорчивы. Например, «Альфа банк» Михаила Фридмана подает иск за иском, требуя банкротства то одного, то другого завода «Русала».

Что же касается долгов, которые понахватал «Русал» (да и не только он) в период кредитного бума на Западе, то как тут было не брать, когда банкиры сами несли деньги?

Например, замгендиректора «Русала» Лившиц рассказывал об одном эпизоде, когда компания вознамерилась привлечь синдицированный кредит \$1,5 млрд, и банкиры по всей Европе, и даже в Японии, отнеслись к этим планам с таким энтузиазмом, что предложили \$2,6 млрд, еле уговорив в итоге российскую компанию принять \$2 млрд двумя траншами под LIBOR плюс 1,1 % и LIBOR плюс 1,4 %, что выходило дешевле 7 % годовых. Где в России можно было взять такой кредит?

Свое мнение об ожидаемой в течение ближайших лет высокой цене на алюминий Дерипаска обосновывает несколькими факторами и прежде всего нынешним перепроизводством и последующим выбыванием мощностей: «Мы положили перед собой такой холм продукции, который, пока не будет востребован и использован, будет оказывать давление на цены». При этом было сделано предположение, что в сырьевых компаниях начнется выбывание неэффективных мощностей, не будут строиться новые, а цены останутся на минимуме до тех пор, пока излишки продукции не будут исчерпаны. Кроме того, из-за обеднения сырьевой базы заполнить восстановившийся спрос через три-четыре года будет проблематично, в 2010–2011 годах потребности в металлопрокате начнут, мол, быстро расти вместе с ценами.

Таков был прогноз.

IPO: остановка в пути

По условиям соглашения о слиянии, объединенная компания «Русал» (UC Rusal) через полтора года после завершения сделки должна была провести IPO (первичное публичное размещение акций).

«Если мы пойдем на биржу, то будем размещать сразу крупный пакет – не менее 20 % акций», – заявлял Вексельберг на совместной конференции. А вот Дерипаска промолчал, обозначив свою позицию несколько позже, уже во время кризиса. Зато генеральный директор объединенной компании Александр Булыгин заметил тогда же, что кредитный портфель новой компании не превышает \$7 млрд, и банки без проблем могут предоставить компании в два раза больше средств, а значит, жесткой необходимости продавать часть акций на бирже у акционеров пока нет. «Нам это незначит, нам и так неплохо», – вторили генеральному дирек-

тору менеджеры «Русала» на вопрос о прозрачности компании. У Вексельберга нет в практике толлинговых схем, его предприятия используют российское сырье, вот поэтому он и стремится на рынок всеми силами.

Действительно, задача внешнего толлинга – минимизация налогов, не выходящая за рамки закона. Например, российские заводы «Русала» закупают глинозем у некоей иностранной компании (которая зачастую принадлежит Дерипаске), а потом продают ей алюминий со скидкой 30 % к биржевой цене. Такая схема позволяет оставлять большую часть прибыли за границей. В преддверии IPO все это и многое другое потребовалось бы выставить на всеобщее обозрение. В момент объединения казалось, что Дерипаска пойдет на IPO только в самом крайнем случае. Он привык жить по своим выработанным полупрозрачным схемам, кто же хочет пристального внимания общественности ко всем этим данным? К тому же Дерипаска всегда прямо высказывался, что считает публичность «тяжелой ношей для компании». Выйти, чтобы войти куда? «Лучше „Русала“ уже сегодня ничего нет, а через три года это вообще будет фантастика», – добавлял также Дерипаска, полагая, и не без оснований, что акционеры являются локомотивом развития UC Rusal.

Этот несгибаемый романтизм опирался в 2007 году на самую низкую себестоимость алюминия в мире, самую низкую на тот момент эффективную ставку налога на прибыль, использование толлинговой схемы, которая в сочетании с регистрацией головной компании на острове Джерси позволяла компании легитимно оставлять себе большую часть прибыли.

«Что можно купить, продав "Русал"? – рассуждал тогда Дерипаска. – В мире существует всего около 250 хороших компаний, которые можно приобрести и которые просуществуют еще 75 лет». Однако никто тогда, в 2007-м, не предвидел столь сложных времен, которые наступили в конце 2008 года и лишь усилились в 2009-м. Впрочем, ОВД, возможно, просто ждал более удобного момента для фиксации своей позиции. Такой момент настал на пике кризиса, на переломе 2009–2010 годов.

Не исключено, что отход от дел первого генерального директора UC Rusal Александра Булыгина после очередного совета директоров (по некоторым данным, еще в декабре 2008 года, в результате чего ОВД стал генеральным директором компании, спустя много лет вернувшись к оперативному управлению) – следствие разночтения планов стратегического развития компании между Дерипаской, как контролирующим акционером, и Булыгиным, наемным, хотя и ведущим в истории организации топ-менеджером.

Именно после того, как Дерипаска возглавил компанию, было отчетливо заявлено о подготовке ОК «Русала» к выходу на IPO.

Однако несмотря на условие о необходимости IPO и отстранение от дел противника IPO первого генерального UC Rusal Александра Булыгина, размещение акций «Русала» до конца 2009 года так и не состоялось. В конце 2008 года просто сослались на кризис, а в конце декабря 2009-го, когда вопрос снова встал ребром, поскольку компании требовались деньги для погашения долгов перед зарубежными банками, IPO перенесли на начало 2010 года.

Есть еще небезосновательное мнение, что Дерипаска шел на все металлургические покупки и приобретения (иногда очевидно невыгодные в короткой перспективе, как это казалось в сделке по «Норникелю») не только по причине своих амбиций или следуя инстинкту лидера, но и будучи проводником интересов государства, средством контроля госорганов над стратегическими российскими отраслями. Не зря же он пользуется сейчас, в кризис, столь широкой поддержкой государства. То есть упорное поначалу нежелание Дерипаски выводить UC Rusal на IPO – продать часть акций на открытом рынке – можно также объяснить нежеланием руководства страны разбазаривать имущество, с таким трудом собираемое назад. А поскольку Олег Владимирович не уживается с миноритарными акционерами своих компаний, предпочитая быть единственным начальником, в его лице государство контролирует и те области, куда не хочет пускать частных инвесторов, ни своих, ни иностранцев.

Этому есть и фактические подтверждения.

В июле 2007 года Олег Дерипаска заявил газете *Financial Times*, что готов поделиться компанией (UC Rusal) с государством, если будет необходимо: «Я не отделяю себя от государства, у меня нет других интересов». И это при том, что Дерипаска никогда не расстается со своими активами добровольно. Разве что, когда они уходят по margin calls и нет никаких шансов их удержать.

Можно сделать вывод, что Дерипаска относится к редкому для современного бизнеса, по большей части спекулятивного (яркий представитель которого – Роман Абрамович: купить, реструктурировать, частично модернизировать, увеличить капитализацию, выгодно и вовремя продать), – типу предпринимателя. Дерипаска в рамках развития своего бизнеса выступает как стратегический инвестор, а не финансовый. Возникает впечатление, что ОВД являет собой оставшийся в прошлом и, казалось, забытый навсегда тип русского предпринимателя-патриота, славный еще и умением отдавать долги, даже спустя время, то есть отвечать по обязательствам, казалось бы, забытым.

Скелет в шкафу

А как порой хочется все забыть, избавиться от тяжелого наследия 90-х, чтобы утром начать с чистого листа! Не выйдет. В 90-х годах и позже Дерипаска славился агрессивным стилем захвата алюминиевого (и любого другого) бизнеса, насильственным размыванием доли партнера, по сути, рейдерством, а потому по прошествии лет приходится платить отступные бывшим партнерам или совладельцам. Почему? Время изменилось. Дерипаска стал управленцем и предпринимателем мирового уровня, и репутация для него стала реальным активом.

Бывший владелец Новокузнецкого алюминиевого завода (НКАЗа) Михаил Живило, долгие годы безуспешно обвинявший Дерипаску в шантаже и незаконном завладении его бизнесом, в рамках мирового соглашения умудрился-таки получить в 2005 году от него отступные, предположительно в сумме \$30 млн. Кроме того, по действующим до 2021 года векселям НКАЗа Живило еще сможет получить денежную компенсацию на общую сумму около \$15 млн.

В свою очередь Дерипаска, хотя и безуспешно, выдвигал встречные иски Михаилу Живило на \$15 млн за расходы, понесенные компанией в ходе вынужденных судебных разбирательств.

Бывший владелец Красноярского алюминиевого завода (КрАЗ) Анатолий Быков в судах Цюриха оспаривал расторжение сбытовых контрактов с его компанией Aldeco. В апреле 2004 года он даже заключил с Дерипаской мир, получив \$107 млн в обмен на принадлежащие ему 4 % акций КрАЗа.

Братья Дэвид и Саймон Рубэн и Лев Черный оценили в \$300 млн ущерб, нанесенный им в результате вывода активов и расторжения сбытовых контрактов между СаАЗом и металлотрейдером Tradalco. Летом 2005 года Дерипаска рассчитался с ними, выплатив \$300 млн за разрыв контракта СаАЗа с их торговой фирмой.

В 2005 году, едва урегулировав споры с Рубэном и Львом Черным, Дерипаска сам инициировал иск против них. Он пытался отсудить у них в Высшем суде Лондона \$1,9 млн за неисполнение некоторых условий подписанного соглашения. Конечно, сделано это было не ради денег: Дерипаска хотел показать, что его бывшие партнеры также нарушали свои обязательства.

Судебные иски подавала против Дерипаски и BFI Group (США), которая утверждала, что «Русал» купил нигерийский алюминиевый завод Alscop только благодаря взяткам, в том числе президенту Нигерии. Аргументируют BFI тем, что были готовы заплатить за

Alscop \$410 млн и даже были объявлены «предпочтительным покупателем». Однако, по утверждению изобретательных и способных к извращению действительности американцев, после того как представители «Русала» встретились с президентом Нигерии, правительство страны изменило условия тендера.

Такой вот классический пример манипуляции фактами, прямо из учебника по психологии.

Приходилось структурам Дерипаски бороться в судах и с некоторыми миноритариями СУАЛа, ставшего в 2007 году вторым акционером ОК «Русал»: они оспаривали условия, на которых СУАЛ выкупил у них акции.

В феврале 2007 году Дерипаска подписал мировую с компанией Ansol Аваза Назарова. Тот обвинял «Русал» в вытеснении его с Таджикского алюминиевого завода и требовал в лондонском суде около \$500 млн. В итоге «Русал» выкупил у Назарова 50 % долей Ansol в их общей компании Nameg за \$70 млн и доплатил еще \$20 млн.

Затем на авансцене появился Михаил Черный, подобно парализованному уродцу с молоточком на башне с курантами, медленно выползающему перед зрителями из открывшейся в циферблате дверки, чтобы ударить полночь, когда бесы вылетают на поиск падших душ.

Михаил Черный утверждает, что владелец «Русала» не выполнил условий соглашения и не расплатился с ним. Поначалу он претендовал на \$3 млрд, и это был самый крупный иск, поданный против Дерипаски. В июле 2008 года, исходя из того, что цены на алюминий росли, сумма иска также выросла, и Черный, ударив еще раз в молоточек, запросил уже около \$4 млрд.

Вот что он заявил, вылезши из открывшейся дверки в часах: «Если г-н Дерипаска выплатит мне стоимость моей доли в 20 %, то компания "Русал", у истоков создания которой я стоял вместе с Дерипаской и другими партнерами, лишь повысит доверие к себе в глазах иностранных инвесторов. Надеюсь, господин Дерипаска продемонстрирует всему миру, что "Русал" – прозрачная компания, гарантирующая права любого своего акционера». Еще один демагог, бывший шакал из TWG, долгие годы вместе с братом обиравший Россию и нас, лопухов.

Процесс все еще идет, иск будет рассматриваться в Англии; такое решение принял судья Высшего суда Лондона лорд Кларк, который постановил, что дело должно рассматриваться в британском, а не в российском суде из-за отсутствия гарантий справедливого процесса в России. Судебное дело уже обросло многотомным досье, описывающим разные точки зрения на взаимоотношения этих представителей российского бизнеса.

Приведем цитату из этого дела: «Дерипаска напоминает, что к тому времени (1994 год) алюминиевая отрасль стала ареной жестокой борьбы между криминалитетом. Одной из заинтересованных стала измайловская группировка, руководимая, по его версии, Антоном Малевским. Дерипаска также добавляет, что и сам Черный входил в эту ОПГ, поскольку измайловские предоставляли бизнесменам "крышу" в обмен на долю в прибыли предприятия: "Законопослушным бизнесменам не оставалось иного выхода, как принять это покровительство"».

По версии самого Дерипаски, обязательства перед владельцами TWG были выполнены: «Договоренностей действительно нет. У них – своя дорога, у нас – своя. Я их и раньше воспринимал как людей, которые живут в каком-то своем мирке. Мы прогибаться перед ними не будем. Надо понимать, что пришло время новых людей в бизнесе. А он у нас искореженный, переломанный, у него противоречивая история. Люди должны увидеть, что это все в прошлом, что наступает период созидания».

Дерипаска вообще частенько, когда возникает такая возможность, высказывается на тему о том, что времена, когда «бизнесмены» вроде Черного могли делать бизнес, лишь

захватывая предприятие или приватизируя его и выдавая полностью, как дойную корову, прошли. Теперь, мол, другие времена. Удивительно свежо выглядит это словосочетание даже на бумаге. Такой правильный получается вывод. Даже странно.

Научиться бы еще управляться с алюминиевыми скелетами в шкафу. Пока получается с переменным успехом.

Глава 3

Энергетика в крови

Если алюминий – это сердце огромных владений Дерипаски, то энергетика – кровеносная система, кровь, с которой в сердце поступает кислород. А без него, как известно, сердце и другие жизненно важные органы – например, мозг акционера – перестанут нормально функционировать.

По ходу пьесы

Олегу Дерипаске поневоле пришлось стать активным участником рынка электроэнергетики, ведь дешевая энергия – один из главных секретов конкурентной цены на русский алюминий. Да и рынок сам по себе перспективный и рос последние годы не менее чем на 5 % в год.

Первыми активами Дерипаски в области энергетики стали сибирские ГЭС, доставшиеся ему от братьев Черных вместе с алюминиевыми заводами.

К 2008 году, то есть к моменту начала энергореформы России (см. ниже), подконтрольные Дерипаске структуры владели почти 70 % акций Красноярской ГЭС, пакетом около 10 % Саяно-Шушенской ГЭС, блок-пакетом Богучанской ГЭС, а также совместно с СУАЛом контролировали деятельность одного из независимых производителей – «Иркутскэнерго». Хотя по сравнению с бывшим РАО «ЕЭС России» это был довольно скромный список, но все же владения Дерипаски в энергетике оказались вторыми в стране после активов РАО. Причем получалось, что у Дерипаски был самый большой опыт частного управления в российской электроэнергетике, не случайно он конкурировал с РАО в лице Чубайса с 2001 года.

Иркутская энергосистема является избыточной, ее мощности достаточно для обеспечения собственного потребления Иркутской области и для передачи части энергии в другие регионы. Красноярская же ГЭС входит в десятку мощнейших гидроэлектростанций мира. Кроме уже упомянутых активов, в управлении ООО «ЕвроСибЭнерго» находится группа компаний «Волгаэнерго», куда входит Автозаводская ТЭЦ, осуществляющая поставки электроэнергии и тепла 400 тысячам потребителей Нижнего Новгорода, а также «Компания Востсибуголь» – крупнейший производитель энергетического угля в Иркутской области. Из всех генерирующих активов «ЕвроСибЭнерго» более трех четвертей – ГЭС.

Энергетическими активами En+ (подразделение «Базэла») управляет «ЕвроСибЭнерго», на сегодняшний день одна из крупнейших независимых управляющих энергокомпаний России. Общая установленная мощность «ЕвроСибЭнерго» составляет свыше 20 млн кВт, количество потребителей – более 5 млн.

Исторически «ЕвроСибЭнерго» была заточена под производство как можно более дешевой электроэнергии в интересах алюминиевых заводов «Русал», и поэтому компания уделяла большое внимание повышению собственной эффективности, все издержки минимизировались.

Действительно, на Красноярской ГЭС самая низкая себестоимость производства электроэнергии среди российских гидростанций, а на гидростанциях «Иркутскэнерго» – Братской, Усть-Илимской и Иркутской – самая высокая производительность в расчете на одного занятого человека среди аналогичных российских станций. Так что потенциал для развития энергетического сектора «Базэла» явно имеется, а главное – у них уже есть опыт существования в непростых условиях, когда все сливки доставались РАО.

Своими приоритетами «ЕвроСибЭнерго» называет модернизацию и расширение бизнеса, приобретение новых активов и инвестирование средств в строительство новых энергетических объектов. Также «ЕвроСибЭнерго» активно развивает современное и считающееся перспективным направление в энергетике – сервисный бизнес.

Компания «ЕвроСибЭнерго – Инжиниринг» оказывает на рынке консалтинговые и инжиниринговые услуги, такие как разработка программ оптимизации режимов электропотребления предприятий, разработка и внедрение «под ключ» Автоматизированной информационно-измерительной системы коммерческого учета электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ) и пр.

В процессе реорганизации каждый из вышеперечисленных активов Дерипаски (кроме «Иркутскэнерго») оказался в разных ОГК, и это размывало доли «Базэла». Дерипаска затерялся среди прочих владельцев российской гидроэнергетики. Тем не менее в сентябре 2008 года «Базэл» еще был полон энтузиазма и активнейшим образом участвовал во всех перспективных национальных проектах.

В то время «Базэл» заявил о намерении поучаствовать в финансировании строительства каскада Сочинских ГЭС, но не самостоятельно, а в сотрудничестве с ОАО «РусГидро». Каскад должен обеспечивать электроэнергией строящиеся на Красной Поляне и в Имеретинской низменности олимпийские объекты. Вообще же рентабельность данного проекта, по оценкам аналитиков, была сомнительной, однако на тот момент «Базэл» мог позволить себе имиджевые проекты.

Богучанский мальчишник

Главным энергетиком страны, а точнее, последним руководителем РАО «ЕЭС России», был человек по имени Анатолий Чубайс.

В конце 90-х годов Чубайс и Дерипаска, можно сказать, дружили домами. В то время они всерьез обсуждали проект создания энергометаллургического объединения (ЭМО) «Саяны» путем объединения Саяно-Шушенской ГЭС и Саяногорского алюминиевого завода.

В 2000 году пути этих двух бизнесменов резко разошлись, тогда же и начались конфликты между Чубайсом и Дерипаской. Олег Владимирович предпочел вести дела и развивать алюминиевый бизнес с Романом Абрамовичем, а не с Чубайсом.

Не вдаваясь в детали, скажем, что реакция самого Чубайса была негативной, поскольку он воспринял действия Дерипаски как предательство (в народе говорят емче – «кидалово»). Разумеется, Чубайс остановил создание «Саян», а Саяно-Шушенская ГЭС и «Самараэнерго» под угрозой отключения стали требовать долги за электричество с Саянского и Самарского алюминиевых заводов. Совершенно мальчишеская, тупая, но неотвратимая в таких ситуациях реакция.

Предсказуемо и столь же пошло отреагировал и Дерипаска.

Саяно-Шушенская ГЭС, расположенная в Хакасии, по инициативе председателя правительства республики Алексея Лебеда была признана незаконно приватизированной, соответственно, незаконно перешедшей в РАО «ЕЭС России». При этом не скрывалось, что действует чиновник в интересах, по его словам, «потребителей своего региона» (крупнейший из которых – СаАЗ, входящий в «Русал» Дерипаски). Местная власть даже не пыталась спрятать «алюминиевые уши», торчащие из этого дела.

При этом Лебедь и правительство Хакасии готовы были пойти на мировое соглашение, если Чубайс согласится снизить энерготариф для СаАЗа в шесть раз. Впоследствии то решение суда о неправильной приватизации по инициативе Чубайса было пересмотрено, но осадок остался.

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.