

ТНК-ВР.

История исчезновения крупнейшего тюменского бренда

ТЕКСТ Вячеслав Зуенок, Евгения Сотникова

В 2013 году ТНК-ВР исполнилось бы 10 лет. Но этот год для нефтяного холдинга стал не торжественно-юбилейным, а напряженно-переходным. Серьезные изменения, с одной стороны, прекращают историю компании, с другой – открывают новые перспективы для предприятий, входивших в ее состав.



Глава 1 Тюменская нефть

ВСЕ МЫ РОДОМ ИЗ ГЛАВКА

История компании начинается в 2003 году, но корни уходят намного глубже.

В 1963 году распоряжением Средне-Уральского совнархоза образовалось объединение «Тюменнефтегаз», перед которым поставили задачу создать нефтедобывающие, строительные и буровые организации.

Через два года объединение вошло в структуру легендарного Главтюменнефтегаза, благодаря которому Западная Сибирь завоевала звание энергетического сердца России.

В 1990 году, когда главк был ликвидирован, все входившие в его состав объединения обрели самостоятельность. **Юрий Николаевич Вершинин**, бывший в то время первым заместителем начальника главка, взял под свое руководство коллектив оставшихся специалистов и создал сначала ассоциацию, а чуть позднее – научно-производственное объединение «Тюменнефтегаз».

Когда в Западной Сибири распался Главтюменнефтегаз, в масшта-

бах страны расформировывалось Министерство нефтяной и газовой промышленности СССР. На его основе была создана государственная нефтяная компания «Роснефтегаз». В 1993 году она была преобразована в государственное предприятие «Роснефть». Таким образом, и «Тюменнефтегаз» (в то время уже акционерное общество) оказался в составе «Роснефти».

На момент образования у тюменского предприятия был единственный актив – Кальчинское месторождение на юге области, где никогда не велась промышленная добыча нефти. Запасы углеводородов в ХМАО и ЯНАО тогда оценивались как более перспективные.

В 1991 году между НПО «Тюменнефтегаз» и Уватским районным Советом народных депутатов был утвержден договор по обеспечению ввода и разработки Кальчинского месторождения. В итоге в 1992-м первая скважина нефтепромысла дала промышленную нефть. При этом в Уватском районе оставалась еще масса неразведенных участков.

Юрий Шафраник находился у самых истоков Уватского проекта сначала как глава администрации Тюменской области, затем как министр топлива и энергетики РФ. В 1993 году, по его словам, он был еще молодым министром и не смог убедить геологов, что юг Тюмени может и должен иметь свою нефтедобывающую базу. «Но все же многое удалось сделать, – вспоминает Юрий Константинович. – Мы возили сюда руководителей страны, подготовили специальное постановление правительства РФ, которое затем было принято. В общем, “раскручивали” Уватский проект, как могли».

9 августа 1995 года путем выделения из состава «Роснефти» двух нефтедобывающих активов – «Нижевартовскнефтегаза», «Тюменнефтегаза» – и одного перерабатывающего – Рязанского НПЗ – было образовано ОАО «Тюменская нефтяная компания». Председателем совета директоров нового предприятия вскоре (в 1996-м) избрали Юрия Шафраника, началась активная подготовка к инвестиционному конкурсу по продаже паке-

та акций ОАО «ТНК». В результате в июле 1997 года 40%-й пакет акций «ТНК» был продан ЗАО «Новый Холдинг», совместно с предприятиями консорциума «Альфа-Групп» (**Михаил Фридман**), Access Industries (**Леонид Блаватник**) и Группы компаний «Ренова» (**Виктор Вексельберг**), за рекордную для инвестиционных конкурсов сумму в 810 млн долларов США. Это оказалось вдвое больше, чем государство получило от приватизации всех предыдущих нефтедобывающих предприятий вместе взятых.

В 1998 году акционеры приобрели еще 10,5% акций и получили контрольный пакет. В конце 1999-го правительство РФ объявило о приватизации оставшихся в государственной собственности 49,8% акций «ТНК», и «Альфа-Access-Ренова» выиграли тендер, увеличив общую долю своего владения в компании «ТНК» до 99,9%.

БОРЬБА ЗА РАЗРАБОТКУ УВАТСКИХ НЕДР

Недропользователи, между которыми были распределены Уватские лицензионные участки, не могли самостоятельно проводить необходимые геологоразведочные работы и объединились для этих целей в консорциум «Уватнефть». Владельцы участков быстро поняли, что для освоения недр в сложных условиях необходима поддержка государства. Получить ее они рассчитывали на федеральном уровне. Нефтяники добились включения проекта в федеральную топливно-энергетическую программу. Следующим шагом должно было стать решение о реализации Уватского проекта на условиях Соглашения о разделе продукции (совместно с государством).

В 2001 году в результате серьезной подготовительной работы представители «Тюменской нефтяной компании» во главе с исполнительным директором **Германом Ханом** презентовали Уватский проект в администрации Тюменской области. Топ-менеджеры «ТНК» озвучили, что его реализация требует крупных первоначальных вложений, но компания готова приступить к работе при условии господдержки: уже создана документально-правовая база, определен состав лицензионных

участков и порядок отношений между недропользователями (все они в то время уже фактически контролировались «ТНК»). В том же году для разработки новых месторождений было создано дочернее общество «ТНК-Уват» (первый генеральный директор – **Ришат Хасанов**), которое и должно было выступить в качестве инвестора.

Администрация Тюменской области во главе с губернатором **Сергеем Собяниным** поддержала нефтяников, однако правительство РФ признало нецелесообразной разработку Уватской группы месторождений на условиях Соглашения о разделе продукции. Так компании еще несколько лет пришлось довольствоваться добычей нефти только на одном Кальчинском месторождении, оператором которого выступал «Тюменнефтегаз».

НПЗ в Украине, в 2002-м на паритетных началах с «Сибнефтью» – нефтегазовую компанию «Славнефть».

НОВАЯ НЕФТЯНАЯ ПРОВИНЦИЯ

То, что не удалось сделать «Тюменской нефтяной компании», удалось спустя несколько лет ТНК-ВР.

Нефтяной холдинг был создан в 2003 году на паритетных началах британской ВР и «Тюменской нефтяной компанией». Интересы российских акционеров стал представлять образовавшийся в этом же году консорциум ААР («Альфа-Групп», Access Industries и «Ренова»).

Руководство новой российско-британской компании в ходе долгих переговоров наладило взаимовыгод-



У истоков создания ТНК-ВР находились сильнейшие специалисты нефтегазовой отрасли

В ИЮЛЕ 1997 ГОДА 40%-Й ПАКЕТ АКЦИЙ «ТНК» БЫЛ ПРОДАН ЗА РЕКОРДНУЮ СУММУ В 810 МЛН ДОЛЛАРОВ США. ЭТО ОКАЗАЛОСЬ ВДВОЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ГОСУДАРСТВО ПОЛУЧИЛО ОТ ПРИВАТИЗАЦИИ ВСЕХ ПРЕДЫДУЩИХ НЕФТЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ВМЕСТЕ ВЗЯТЫХ

Тем временем география «ТНК» расширялась. В 1999 году в ходе раздела активов «СИДАНКО» компания включила в свой состав Саратовский нефтеперерабатывающий завод, «Варьеганнефтегаз», «Удмуртнефть», «Новосибирскнефтегаз» и «Саратовнефтегаз». В 2000-м «ТНК» приобрела «ОНАКО» (основное предприятие – «Оренбургнефть»), в следующем году – находящийся в состоянии банкротства Лисичанский

ные партнерские отношения с администрацией Тюменской области. В 2003 году были заключены два инвестиционных соглашения, в соответствии с которыми организациям, реализующим проект, администрация предоставляла государственную поддержку в форме льгот по уплате налога, подлежащего зачислению в областной бюджет. В июле 2004-го – соглашение о долговременном сотрудничестве, где были определены



Юрий Шафраник,
глава администрации
Тюменской
области. Встреча
с журналистами.
1991 год

направления совместных действий. Эти документы ознаменовали собой новую веху в нефтедобыче на территории Тюменской области.

«Для нас крайне позитивным является тот факт, что мы сумели с администрацией области и при поддержке федерального центра найти и выстроить такой инвестиционный режим, который позволил всерьез начать реализацию Уватского проекта», – отзывался о «победе» предприятия **Герман Хан**. Областная власть, в свою очередь, видела в этом начинании отличные перспективы для юга области и его бюджета. «Компании удалось разработать такой проект, который позволит области и району в разы увеличить налоговую базу, а инвестору – получить приемлемый уровень рентабельности, – объяснял бывший в то время губернатором **Сергей Собянин**. – К тому же Уватский проект открывает новую страницу в истории цивилизованного сотрудничества между государством и крупным бизнесом».

История сотрудничества не прекратилась и при новом главе областной администрации. **В феврале 2012 года в эфире программы «Час с губернатором» Владимир Якушев заявил, что ТНК-ВР – единственная компания, с которой у правительства области выстроены взаимовыгодные отношения.**

Когда Кальчинское месторождение уже вышло на пик добычи в полтора миллиона тонн нефти, новые месторождения Увата начали вводиться в эксплуатацию: с декабря 2006 года – в пробную (генеральный

НАЧАЛО РЕАЛИЗАЦИИ УВАТСКОГО ПРОЕКТА ОЗНАМЕНОВАЛО СОВЕРШЕННО ИНОЙ ЭТАП ОСВОЕНИЯ НЕДР, СОЗДАНИЯ НОВОЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОВИНЦИИ НА КАРТЕ РОССИИ

директор предприятия в то время – **Сергей Иванов**), а с 2009-го – в промышленную (генеральный директор – **Андрей Рублёв**).

В 2009 году на запуске Урненского и Усть-Тегусского месторождений побывала правительственная делегация во главе с вице-премьером **Игорем Сечиным**. Уже тогда он высоко оценил мощь и масштабность проекта, который в будущем окажется под его крылом. «Меня пере-

полняет гордость за то, что в это непростое время мы находим возможности и силы для реализации таких значительных проектов, как Уватский. Важно, что он включает в себя необходимую транспортную инфраструктуру, энергетические и добывающие мощности. По сути, с пуском центрального пункта сбора нефти начинается новая нефтяная провинция Тюменской области».

Последним в истории ТНК-ВР генеральным директором ООО «ТНК-Уват» стал **Юрий Масалкин**, продолживший разработку новых месторождений и наращивание объемов добычи. Сегодня в эксплуатации находятся уже шесть месторождений Уватской группы, а крупнейшее на Увате Усть-Тегусское месторождение потеряло автономию: теперь его связывает с «большой землей» автомобильная дорога. К концу 2013 года ООО «ТНК-Уват» ожидает добычи 8,7 млн тонн нефти.

Налоговые предчувствия областного правительства оправдались сполна. С момента подписания соглашения на начало 2013 года ТНК-ВР заплатила уже более 200 млрд рублей налогов в бюджет Тюменской области (28 млрд рублей в 2012 году). Кроме того, холдингом были созданы рабочие места, привлечены подрядные организации, развернута широкая программа благотворительности.

В декабре 2012-го нефтяники отметили 20-летие добычи нефти на Увате. На одном из торжественных мероприятий, связанных с этой датой, **Юрий Свяцкевич**, занимавший пост главы администрации Уватского района с 1985 по 2012 год, рассказал: «Еще в 1992 году жители Уватского района впервые ощутили приход нефтяников. Начали ре-



шаться вопросы энергоснабжения. Строились подстанции, вводились линии электропередачи, закладывались дороги. Но более серьезное влияние на экономику и все сферы жизни района мы стали ощущать с приходом ТНК-ВР. Начало реализации Уватского проекта ознаменовало совершенно иной этап освоения недр, создания новой нефтегазовой провинции на карте России. С этого времени доходы районного бюджета постоянно растут, что позволяет нам увеличивать инвестиционную составляющую расходной части».

ми активами являлись ООО «ТНК-Уват» (юг Тюменской области), «ТНК-Нижевартовск», «Самотлорнефтегаз» (ХМАО – Югра), «Роспан-Интернешил» (ЯНАО), ОАО «Верхнеконские нефтегаз» (Иркутская область, 50% принадлежит «Роснефти»), «Оренбургнефть» (Оренбургская область), Саратовский НПЗ (Саратовская область), Рязанский НПЗ (Рязанская область), Лисичанский НПЗ (Украина), ТЗК «Кольцово» (Свердловская область), сеть АЗС под брендами «ТНК» и ВР. Развивались новые проекты на Ямале и севере

чем 120 месторождениях компании, и «Центр экспертной поддержки и технического развития», координировавший внедрение новых технологий во всех регионах добычи компании. В части документооборота и информационных технологий деятельность активов сопровождали дочерние общества «ТНК-ВР Бизнессервис» и «ТБ-Информ».

Над всеми «дочками» стояла управляющая компания ОАО «ТНК-ВР Менеджмент» – так называемый корпоративный центр ТНК-ВР, который находился в Москве. Благо-



Подписание соглашения между Тюменской областью и Европейским банком реконструкции и развития; Лондон, 1992 год

ЭФФЕКТИВНАЯ СТРУКТУРА

Тем временем структура активов компании ТНК-ВР менялась. В 2005 – 2007 годах были проданы «Саратовнефтегаз», «Удмуртнефть», Орский НПЗ, доля в «РУСИА Петролеум».

К 2013 году компания присутствовала во многих регионах. Основными

Красноярского края: Мессояха, Сузунское, Тагульское, Русское и Куюмбинское (совместно с «Газпромом») месторождения. Возрастала роль международных проектов во Вьетнаме, Бразилии и Венесуэле. Тесно взаимодействовали с добывающими предприятиями «Тюменский нефтяной научный центр», объединявший геологоразведочные данные о более

даря ему в компании выстраивалась функциональная модель управления, когда различные подразделения дочерних обществ подчинялись не только генеральному директору предприятия, но и вице-президенту определенного направления в «ТНК-ВР Менеджмент» (разведка и добыча, технологии, переработка, закупки, кадры и другие). Такая модель ▶

управления создавала возможность для обмена опытом между предприятиями и оперативному вводу новых технологий.

Общий объем добычи нефти и газа ежегодно рос. По итогам 2012-го этот показатель увеличился на 1,8% по сравнению с 2011-м и составил более 2000 баррелей в сутки.

В регионах «ТНК-ВР Менеджмент» представляли филиалы.

Филиал «ТНК-ВР Сибирь» в городе Тюмени образовался в 2006 году. С самого основания его возглавил вице-президент ТНК-ВР, бывший первый заместитель губернатора Собянина Олег Чемезов. «ТНК-ВР Сибирь» имела самую обширную из всех филиалов территорию вли-

и подразделений – ожидали заселения в строящееся офисное здание на перекрестке улиц Максима Горького и 50 лет Октября.

Таким образом, к своему первому серьезному юбилею ТНК-ВР подошла сильной, динамично развивающейся компанией. Лишь одно омрачало ситуацию – напряженные отношения между акционерами...

НЕУСТОЙЧИВОЕ РАВЕНСТВО

Первый крупный конфликт, который был широко освещен в СМИ, возник в 2008 году. Российские акционеры, исторически считавшие

проверки и, наконец, отказ в продлении рабочей визы заставили президента компании покинуть пост. С тех пор подходящей замены ему так и не нашлось. Исполняющим обязанности главного управляющего директора был назначен председатель совета директоров **Михаил Фридман**. С исполнительным директором компании **Германом Ханом** они оставались первыми лицами ТНК-ВР почти до самого ее исчезновения.

Очередная коллизия между российской и британской стороной случилась, когда **Роберт Дадли** уже занимал пост генерального директора ВР. В 2010 году ВР подписала соглашение о разработке арктического шельфа совместно с «Роснефтью». Консорциум ААР напомнил партнерам, что эта сделка противоречит их акционерному соглашению, и оспорил ее в арбитражном суде.

Упущенные выгоды российские акционеры оценили очень высоко, но потребовать денежного возмещения в такой ситуации могла только сама ТНК-ВР, а не ААР. Для этого нужно было получить одобрение совета директоров. К несчастью российских нефтяников, совет директоров, и без того находившийся не в полном составе, стал вовсе недееспособным. Два независимых директора, не желая брать на себя ответственность, подали в отставку. Кворум отсутствовал, а **Михаил Фридман** не имел права принять решение единолично. В июне 2012 года Фридман покинул пост управляющего директора ТНК-ВР, оставшись при этом председателем совета директоров.

Разногласия акционеров меняли состав топ-менеджмента ТНК-ВР, но мало отражались на текущей деятельности компании. **Нефтяная машина продолжала двигаться, упорно наращивая объемы добычи и качество переработки до тех пор, пока конфликт совладельцев не приобрел критический масштаб.** Участие зарубежного партнера в управлении компанией делало ТНК-ВР высокотехнологичной и, по некоторым данным, самой эффективной нефтяной компанией России, но оно же оказалось для нее губительным. Не сумев выстроить взаимовыгодные отношения, в 2012 году оба 50%-х владельца отказались от своих долей в компании... **tmm**



Под руководством **Олега Чемезова** филиал сопровождал инвестиционные проекты, предоставляя отчетность государству о ходе их реализации

яния и представляла компанию на юге Тюменской области, в Ямало-Ненецком автономном округе, Новосибирской, Иркутской и Свердловской областях, Красноярском крае, Ненецком автономном округе и Якутии. Под руководством Чемезова филиал сопровождал инвестиционные проекты, предоставляя отчетность государству о ходе их реализации, осуществлял взаимодействие с местными и региональными властями, контролировал проведение политики компании в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

В Тюмени на 2013 год был запланирован переезд сотрудников из всех базирующихся в городе дочерних обществ компании в одно здание. Около 2000 человек – сотрудников «ТНК-Уват», «ТНЦ», «ЦЭПиТР», «ТНК-ВР Сибирь» и других тюменских «дочек»

РАЗНОГЛАСИЯ АКЦИОНЕРОВ МЕНЯЛИ СОСТАВ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА ТНК-ВР, НО МАЛО ОТРАЖАЛИСЬ НА ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ. НЕФТЯНАЯ МАШИНА ПРОДОЛЖАЛА ДВИГАТЬСЯ, УПОРНО НАРАЩИВАЯ ОБЪЕМЫ ДОБЫЧИ

свою роль в компании более весомой, чем роль иностранных партнеров, решили, что глава ТНК-ВР англичанин **Роберт Дадли** действует исключительно в интересах британской стороны. Иски, допросы,

При создании нового госпредприятия «Роснефть» в доверительное управление ему были переданы свыше 250 компаний и объединений отрасли

Глава 2 Step by step «Роснефти»

Первые годы после основания «Роснефть» постоянно теряла активы и сдавала позиции. Лишь к 2000 году компании удалось начать свой рост, который не останавливается до сих пор.

РОЖДЕНИЕ ГИГАНТА

«Роснефть» образовалась из «руин» Министерства нефтяной и газовой промышленности СССР. После распада Советского союза на месте министерства появились Российская государственная нефтегазовая корпорация «Роснефтегаз» и занимавшийся переработкой, хранением и поставками нефти государственный концерн «Роснефтепродукт». Часть нефтяных активов были приватизированы и вошли в состав «ЛУКОЙЛа» и «ЮКОСа».

В конце апреля 1993 года на основании указа Бориса Ельцина от 17 ноября 1992 года и правительственного постановления от 22 апреля 1993 года было создано Государственное предприятие «Роснефть». Активы обеих постминистерских структур — а это свыше 250 компаний и объединений отрасли — были переданы ему в доверительное управление.

В сентябре 1995 года «Роснефть» была преобразована в открытое

акционерное общество. Председатель попечительского совета и президент ГП «Роснефть» Александр Путилов с этого момента становится президентом АО и председателем совета директоров компании.

В процессе приватизации с 1993 по 1996 год «Роснефть» потеряла не один перспективный актив. Ряд месторождений и предприятий отошли новым владельцам, таким как «ЛУКОЙЛ», «СИДАНКО», «ОНАКО», или стали самостоятельными, как «Башнефть» и Московский НПЗ. Однако, по информации РБК, именно 1995 год считается самым тяжелым в истории компании. В числе потерь этого года «Нижневартовскнефтегаз», перешедший к «Тюменской нефтяной компании».

Как отмечает интернет-издание Lenta.ru, подробно отследившее историю развития «Роснефти», *эффективность деятельности «Роснефти» в середине 1990-х годов оценивалась достаточно низко*. В этот период на ее

предприятиях объемы производства упали до трети от возможных: добыча составляла около 15 млн тонн, а переработка — около 5 млн тонн.

ПРОДАТЬ НЕЛЬЗЯ ОСТАВИТЬ

В апреле 1997 года Путилова на посту президента «Роснефти» сменил бывший министр промышленности РФ Юрий Беспалов, которого в кулуарах называли человеком Бориса Березовского. Предприниматель в то время лоббировал продвижение «Сибнефти» в администрации президента Ельцина. В СМИ стала появляться информация о борьбе за власть между командами Беспалова и Путилова, сохранившего за собой должность председателя совета директоров.

При преобразовании «Роснефти» в акционерное общество предполагалась возможность ее приватизации. За ее основной добывающий



Штаб-квартира
НК «Роснефть» (Москва)

актив – «Пурнефтегаз» – упорно, но безуспешно боролась компания «СИДАНКО». В мае 1998 года государство выставило на продажу 75% плюс 1 акцию компании. Основным претендентом на этот пакет был союз нефтяных компаний «ЮКОС» и «Сибнефть» (несостоявшаяся «ЮКСИ»), однако покупатели посчитали запрошенную минимальную сумму в 2,1 млрд долларов и 400 млн долларов будущих инвестиций завышенной, отозвали заявку, и торги были отменены.

После неудачной попытки продажи компании и Путилов, и Беспалов лишились своих должностей в «Роснефти». Кресло президента занял Илья Лещинев, курировавший до этого финансовую деятельность компании на посту вице-президента. Председателем совета директоров «Роснефти» стала Елена Телегина – заместитель министра топлива и энергетики России.

Новое руководство пыталось продать принадлежавший государству пакет частями, однако из-за дефолта и финансового кризиса августа 1998 года сделать этого не удалось, и компания осталась в собственности. Аналитики объясняли это «низким интересом инвесторов» и связывали его с «плохим финансовым состоянием» компании. В кризисное время «Роснефть» стала терять контроль над многими своими дочерними предприятиями, имуществом и акциями которых арестовывались за долги.

ЕСЛИ В 2004 ГОДУ «РОСНЕФТЬ» ЗАНИМАЛА 7-Е МЕСТО СРЕДИ РОССИЙСКИХ НЕФТЕДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЙ, А ЕЕ АКТИВЫ ОЦЕНИВАЛАСЬ В 7,5 МЛРД ДОЛЛАРОВ, ТО В 2006 ГОДУ ЕЕ СТОИМОСТЬ ОЦЕНИВАЛАСЬ В 70,2 МЛРД ДОЛЛАРОВ, А К 2007 ГОДУ ОНА ВЫШЛА НА 1-Е МЕСТО ПО ДОБЫЧЕ, ОПЕРЕДИВ «ЛУКОЙЛ»

КОНСОЛИДАЦИЯ АКТИВОВ

Новую жизнь компания начала с назначением на пост президента Сергея Богданчикова в октябре 1998 года. Ранее он работал на должности генерального директора и вице-президента «дочки» «Роснефти» – ОАО «Роснефть-Сахалинморнефтегаз». Рост цен на нефть исправил финансовое состояние компании.

Как сообщает РБК, с приходом к власти в России Владимира Путина «Роснефть» получила административный ресурс, благодаря которому не только консолидиро-

вала потерянные за год активы, но и присоединила новые. В числе приобретений оказалась самостоятельная компания «Енисейнефть», владеющая правами на перспективное Ванкорское месторождение.

В 2000 году «Роснефть» впервые стала прибыльной и начала последовательную скупку акций своих дочерних обществ, доводя участие в них до 75%. В последующие годы компания открывает нефтедобычу за рубежом (в Алжире, Колумбии, а затем в Казахстане) и при поддержке иностранных коллег активизирует деятельность на Сахалине (проекты «Сахалин-1», «Сахалин-3» и «Сахалин-5»).

Поворотной точкой в истории компании считают 2004 год, когда совет директоров возглавил Игорь Сечин. На этом посту заместитель руководителя администрации президента России сменил бывшего министра энергетики Игоря Юсуфова. Именно в этом году «Роснефть» провела серьезную работу по консолидации нефтедобывающих и перерабатывающих активов и, как результат, уже в 2005 году заняла лидирующие позиции среди нефтяных компаний России по объемам добычи нефти и газа.

Ключевым активом, приобретенным в этот период, стал «Юганскнефтегаз», ранее принадлежавший «ЮКОСу». История смены акционеров предприятия началась в 2003 году, когда глава «ЮКОСа» Михаил Ходорковский и председатель совета директоров финансовой группы «МЕНАТЕП», управляющий акциями «ЮКОСа» Платон Лебедев были обвинены в совершении ряда экономических преступлений, в том числе в «уклонении от уплаты налогов с организации в особо крупном размере».

В июле 2004 года правительство заморозило акции «Юганскнефтегаза», на долю которого приходилось 60% объема нефтедобычи компании, заявив об их скорой продаже для покрытия налоговых задолженностей. Аналитики высказали мнение, что одним из главных претендентов на покупку «Юганскнефтегаза» выступает «Роснефть», однако в сентябре началась другая история слияния.

Премьер-министр России Михаил Фрадков сообщил о планах поглощения «Роснефти» «Газпро-

мом». Новая дочерняя структура газового концерна, в которую должны были войти все нефтяные активы «Роснефти» и «Газпрома», получила название «Газпром нефть». Инвестиционный банк MorganStanley, выступивший консультантом по сделке, оценил «Газпром» в 60–72,2 млрд долларов, а «Роснефть» — лишь в 7–8,5 млрд. СМИ писали о конфликте в российских властных структурах, возникшем в связи с планируемым слиянием компаний. По версии, изложенной газетой «Коммерсант», глава «Газпрома» Алексей Миллер и председатель совета директоров, глава администрации президента Дмитрий Медведев настаивали на поглощении «Роснефти» газовым монополистом. «Роснефть», в том числе председатель ее совета директоров, заместитель Медведева Игорь Сечин, предполагали создание на ее базе самостоятельной национальной нефтяной компании.

Сделка была одобрена президентом и правительством России. Однако покупка так и не состоялась.

В декабре 2004 года «ЮКОС» подал в американский суд по банкротствам Южного округа штата Техас заявление о реорганизации (банкротстве) и попросил провести чрезвычайное слушание по вопросу о вынесении судебного запрета на проведение аукциона по продаже основного актива фирмы — «Юганскнефтегаза» («ЮНГ»). Техасский суд выдал предписание, налагающее временный запрет на продажу активов «ЮКОСа», однако этот запрет не имел юридической силы в России, а касался только кредитующих «Газпром» западных банков. В результате зарубежные банки отказались от намерений предоставить «Газпрому» кредит на покупку «Юганскнефтегаза».

19 декабря 76,79% акций «ЮНГ» были выставлены на аукцион в счет погашения налоговой задолженности «ЮКОСа» по низкой стартовой цене в 8,6 млрд долларов. В итоге актив был продан компании «Байкал Финанс Групп» за 9,3 млрд долларов.

Через некоторое время новый собственник вместе с приобретенным активом был куплен «Роснефтью». Сумма сделки не разглашалась. Получив контроль над «Юганскнефтегазом», «Роснефть»



Сергей Богданчиков,
президент НК «Роснефть»
в 1998–2010 годы



Александр Путилов,
первый руководитель
ГП «Роснефть»



Борис Березовский, заместитель
секретаря Совета безопасности
РФ в 1996–1997 годах, и **Борис
Ельцин,** первый президент РФ



Эдуард Худайнатов,
первый вице-президент,
заместитель председателя
правления, член Совета
директоров НК «Роснефть»



Игорь Сечин,
президент
НК «Роснефть»

сохранила независимость от «Газпрома» и сделала первый серьезный шаг к превращению в национальную нефтяную корпорацию. Запасы компании сразу выросли почти в четыре раза, а доля новой «дочки» в общем объеме добычи «Роснефти» составила порядка 70%.

ПЕРВАЯ В РОССИИ

В июле 2006 года «Роснефть» провела первичное размещение акций на Лондонской фондовой бирже. По информации Lenta.ru, Богданчиков оценил это размещение как «самое крупное за всю историю нефтегазовой отрасли, за всю историю российской экономики». За счет продажи 15% своих акций компания смогла выручить 10,7 млрд долларов, а ее стоимость стала оцениваться уже в 70,2 млрд (по сравнению с 7,5 млрд долларов в 2004 году).

В марте 2007 года состоялся первый аукцион по распродаже активов «ЮКОСа» в связи с банкротством компании. 9,44% акций «Роснефти» и 12 векселей «Юганскнефтегаза», ранее принадлежавших «ЮКОСу», достались компании «РН-Развитие», входящей в структуру «Роснефти». За лот было уплачено свыше 197 млрд рублей. По мнению аналитиков, победа «Роснефти» на аукционе стала свидетельством дальнейшего усиления роли государства в секторе и расширения возможностей компании для привлечения стратегических иностранных инвесторов в свои проекты.

Бывшие предприятия «ЮКОСа» составили около трех четвертей от общего числа активов «Роснефти». Если в 2004 году компания занимала седьмое место среди российских нефтедобывающих компаний, то в 2007-м она вышла на первое место по добыче, опередив «ЛУКОЙЛ», а еще через два года опередила ее и по рентабельности.

В 2010 году у Богданчикова истек срок контракта, и президент России Дмитрий Медведев поручил правительству назначить руководителем «Роснефти» Эдуарда Худайнатов, прежде занимавшего пост первого вице-президента госкомпании. Совет директоров на заочном заседании принял такое решение. **tmn**



Роберт Дадли, глава ВР, и **Эдуард Худайнатов**, первый вице-президент, заместитель председателя правления, член Совета директоров НК «Роснефть»

Глава 3 Сделка века

Стать крупнейшей в мире публичной нефтедобывающей компанией «Роснефти» помог конфликт акционеров ТНК-ВР, из-за которого сорвалась первоначально планируемая сделка между российской госкомпанией и британской British Petroleum.

НЕСОСТОЯВШИЙСЯ АЛЬЯНС

В октябре 2010 года распоряжением правительства «Роснефть» получила право на разработку трех участков на арктическом шельфе РФ – Восточно-Приновоземельских 1, 2 и 3. Для разработки этих месторождений, запасы которых оцениваются в 5 млрд тонн нефти и 10 трлн м³ природного газа, было решено создать совместное предприятие с британским нефтяным гигантом ВР, где «Роснефти» принадлежало бы 67%, а ВР – 33%. Об этом компании объявили в январе 2011 года, подписав в швейцарском Давосе рамочное соглашение о стратегическом партнерстве. Между ними также была достигнута договоренность об обмене акциями на общую сумму порядка 16–17 млрд долларов. «Роснефть» должна была получить 5% акций ВР, а британская компания – контроль

над 9,5% акций «Роснефти». Визировал сделку премьер-министр Владимир Путин.

Другому российскому партнеру ВР (совладельцам ТНК-ВР – участникам консорциума «ААР») не понравилась идея арктического альянса. Как мы уже говорили выше, сделка противоречила условиям соглашения акционеров ТНК-ВР. Согласно документу, британцы должны вовлекать компанию во все свои проекты в России, кроме того, им следовало не оставлять акции «Роснефти» у себя, а предложить их ТНК-ВР. В ВР объясняли данное отклонение от соглашения тем обстоятельством, что новый альянс нацелен на разработку подводных месторождений, тогда как ТНК-ВР развивает преимущественно добычу нефти на суше. «ААР» обратился в Лондонский суд с иском о приостановлении сделки между ВР и «Роснефтью» и грозил ВР многомиллиардными штрафны-

ми санкциями. Суд встал на сторону российских акционеров ТНК-ВР и заблокировал сделку, а в марте Стокгольмский арбитражный суд вынес решение о ее запрете.

Вместо ВР партнером «Роснефти» в Арктике стала американская ExxonMobil Development, с которой в августе 2011 года было подписано соглашение о стратегическом сотрудничестве. Как пишет «РБК», соглашение подразумевает совместную работу компаний не только на арктическом шельфе РФ, но и на шельфе Черного моря, а также возможность работы на участках ExxonMobil в Мексиканском заливе и Техасе.

В мае 2012 года Игорь Сечин покинул пост вице-премьера. Совет директоров НК «Роснефть» принял решение о назначении его президентом компании. Худайнатов новый руководитель утвердил на посту первого вице-президента и заместителя председателя правления компании.

ДЕНЕЖНОЕ ДЕЛО

Конфликт акционеров ТНК-ВР привел к тому, что в июне 2012-го британские нефтяники выставили свой пакет акций в ТНК-ВР на продажу. Купить его тут же вызвалась «Роснефть».

Некоторые аналитики считали, что правительство может помешать сделке ВР с «Роснефтью». Планы Сечина могли заблокировать премьер Дмитрий Медведев и его заместитель Игорь Шувалов и Аркадий Дворкович, сменивший Сечина в качестве куратора ТЭК России. Комментируя планы «Роснефти», они так или иначе высказывались против расширения участия госкомпаний в экономике страны. Но сделка намечалась рыночная, и правительство не стало в нее вмешиваться.

18 октября 2012 года исполнительный директор ВР Роберт Дадли принял официальное предложение «Роснефти» о покупке 50% ее доли в ТНК-ВР. Вслед за этим сделка была единогласно одобрена советом директоров ВР.

22 октября «Роснефть» объявила о подписании соглашения об основных условиях сделки. За 50-процентную долю в ТНК-ВР «Роснефть» намеревалась заплатить 17,1 млрд долларов, а также передать британской компании 12,84% своих казначейских акций из собственности «Роснефтегаза». ВР также сделала предложение о выкупе дополнительных 600 млн акций НК «Роснефть», составляющих долю в 5,66% в «Роснефти», у ее материнской компании ОАО «Роснефтегаз». В случае завершения сделок ВР получила бы 19,75% акций «Роснефти», включая уже имеющуюся у ВР долю в 1,25%, что могло позволить ей назначить двух из девяти членов совета директоров компании. Эта доля владения дает право ВР назначить двух из девяти членов в совет директоров «Роснефти».

В этот же день, 22 октября, «Роснефть» объявила о том, что согласовала основные условия сделки с консорциумом «ААР» о приобретении его 50-процентной доли в ТНК-ВР за 28 млрд долларов. «Полная консолидация этой эффективной компании, обладающей качественными активами, позволит «Роснефти» стать крупнейшей публичной нефтедобывающей компанией в мире,

увеличить размер газового бизнеса, оптимизировать каналы поставки и сбыта», – отметил Игорь Сечин.

В ноябре того же года правительство РФ согласилось с отчуждением основным акционером «Роснефти» ОАО «Роснефтегаз» 600 млн акций нефтяной компании «по цене не ниже рыночной, определенной на основании отчета независимых оценщиков, в пользу компании ВР plc». Представители ВР, «Роснефти» и «Роснефтегаза» подписали пакет окончательных и обязывающих документов, которые предусматрива-



ПО ИТОГАМ ПРИОБРЕТЕНИЯ «РОСНЕФТЬ» УВЕЛИЧИЛА ДОКАЗАННЫЕ ЗАПАСЫ НА 25,6%, ДОБЫЧУ НА 68%, ПЕРЕРАБОТКУ НА 59% – И СТАЛА ПО ОБЪЕМАМ ДОБЫЧИ И ЗАПАСОВ УГЛЕВОДОРОДОВ КРУПНЕЙШЕЙ ПУБЛИЧНОЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИЕЙ МИРА

ли куплю-продажу акций ТНК-ВР и инвестиции ВР в «Роснефть».

В декабре «Роснефть» подписала соглашения по привлечению двух кредитов на 16,8 млрд долларов для покупки акций ТНК-ВР. Компания привлекла пятилетний кредит на 4,1 млрд долларов и двухлетний кредит на 12,7 млрд долларов. Кредиторами и организаторами кредитов выступила группа международных банков, включая Bank of America Merrill Lynch, Barclays Bank, BNP Paribas, Citibank, ING Bank, J.P. Morgan, Societe Generale, Unicredit Bank. **Стоит сказать, что и «ААР» пытался «раздобыть» денег, чтобы выйти с предложением в ВР, но когда представители консорциума обраца-**

лись за кредитами, оказывалось, что банки уже связаны обязательствами с «Роснефтью».

БИЗНЕС В ОСОБО КРУПНЫХ РАЗМЕРАХ

В начале марта 2013 года Европейская комиссия, проанализировав возможные последствия от сделки и не увидев угрозы для конкуренции в Европе, одобрила слияние крупнейшей российской нефтяной компании «Роснефть» с ТНК-ВР. «Как и в случае со всеми госкомпаниями, ЕК интересовало, действует ли «Роснефть» независимо от государства или власти все же оказывают определенное влияние на компании в секторе», – отмечается в релизе. После проверок ЕК пришла к выводу, что объединенная компания не утратит крупных конкурентов в лице других игроков рынка, а покупатели по-прежнему будут иметь возможность выбирать поставщиков и способы доставки нефти.

В итоге 21 марта 2013 года «сделка века» была закрыта: за 50% акций компании, принадлежавших ВР, «Роснефть» заплатила 16,65 млрд долларов и 12,84% собственных акций, а за долю «ААР» – 27,73 млрд долларов. Таким образом, денежная часть обеих сделок составила 44,38 млрд долларов. К тому же ВР приобрела еще 5,66% акций «Роснефти» у государственного «Роснефтегаза» и стала вторым по величине акционером компании после госхолдинга с долей в 19,75%.

Одним из первых с заключением договора поздравил партнеров президент России Владимир Путин. «Это, как я понимаю, самая крупная сделка прямой купли-продажи в мировой экономике сегодня, объемом в 61 млрд долларов», – сказал он на встрече с руководителем «Роснефти» Игорем Сечиным и главой ВР Робертом Дадли. Путин назвал сделку «очень успешной», «очень важным шагом по приватизации государственной собственности». «И рынки соответствующим образом позитивно отреагировали на эту сделку. Несмотря на то что государство продало часть своих акций, его оставшаяся доля возросла в цене. Это говорит о том, что рынки дали правильную оценку. Так что я поздравляю вас и желаю успехов», – резюмировал президент.

Роберт Дадли прокомментировал, что процесс слияния был «очень инте-



Игорь Сечин, президент НК «Роснефть», и **Геннадий Тимченко**, член совета директоров ОАО «НОВАТЭК»



Роберт Дадли, глава ВР, и президент РФ **Владимир Путин**

ЭКСПЕРТЫ ОХАРАКТЕРИЗОВАЛИ СДЕЛКУ СЕЧИНА КАК «БЛЕСТЯЩУЮ» И «ОДНУ ИЗ ЛУЧШИХ В ИСТОРИИ РОССИЙСКОГО НЕФТЯНОГО СЕКТОРА»

ресным приключением». По его словам, этот контракт «войдет в историю нефтегазовых сделок в мире». «Нам очень понравилось работать с Игорем Ивановичем и со всей командой “Роснефти”», – сказал он. Глава ВР отметил, что в работе в России «есть свои сложности»: «Конечно, это процесс непростой; у нас есть такое выражение в английском языке – этот процесс немножко похож на “стадо котят”: никто не знает, кто ответственный и что они хотят». При этом он добавил, что «не может передать, как рад» успешной сделке. «И мы очень рады, что мы станем вторым по значимости акционером “Роснефти”, мы стоим стеной за эту компанию, мы пришли всерьез и надолго, и, если вдруг будут циркулировать какие-либо слухи о том, что мы хотим продать акции, не верьте этим слухам, пожалуйста», – увещевал Дадли.

В свою очередь Игорь Сечин отметил, что сделка по покупке 100%

ТНК-ВР «действительно отличается уникальностью, своими масштабами» и потребовала тщательной работы значительного числа людей. «Государство приобрело второго акционера – это высокотехнологичная компания с высокой компетенцией в нефтегазовой отрасли. “Роснефть” купила активы ТНК-ВР, группа ААР получила денежные средства. Мне кажется, что это отвечает абсолютно рыночным подходам, сделка совершена по самым высоким мировым стандартам», – сказал президент «Роснефти». «Есть планы по получению синергии от объединения активов, прежде всего по нашим добычным проектам. Считаем, что компания и впоследствии ее акционеры могут получить в результате синергетического эффекта до 10 млрд долларов. Мы будем стараться поднимать стоимость акционерного капитала на благо акционеров», – от-

метил Игорь Иванович. «В том числе российского государства», – добавил Путин, с чем Сечин согласился.

Эксперты же охарактеризовали проведенную Сечиным многоэтапную сделку как «блестящую» и «одну из лучших в истории российского нефтяного сектора».

САМАЯ БОЛЬШАЯ

В июне 2013 года «Роснефть» завершила интеграцию активов ТНК-ВР в свою оргструктуру, повысив оценку перспективной совокупной выгоды с 10 до 12 млрд долларов.

По мнению Сечина, приобретение ТНК-ВР создает большой синергетический эффект во всех сферах деятельности компании. Он напомнил, что первоначально эксперты оценивали его в 3–5 млрд долларов, однако детальный анализ показывает, что создание объединенной компании принесет 12 млрд долларов. Как заявил Сечин, 60% этого дохода будет получено в ближайшие пять лет. По его словам, созданы условия для роста капитализации компании до уровня в 100 млрд долларов и выше. **Выручка компании в 2012 году составила 3078 млрд рублей (чистая прибыль – 342 млрд рублей), а за полгода 2013-го уже 1988 млрд рублей.**

В конце июня акционеры «ТНК-ВР Холдинг» на годовом собрании утвердили в новой редакции устав, в котором компания переименована в ОАО «РН Холдинг». Новый собственник снял табличку ТНК-ВР с фасада бывшего главного офиса компании на улице Беговая, 3.

Новыми членами совета директоров «Роснефти» стали пять человек – глава британской ВР Роберт Дадли, старший советник компании KKR & Co. Джон Мак, бывший старший вице-президент ExxonMobil Дональд Хамфриз, глава «ВТБ» Андрей Костин и генеральный директор «Ростеха» Сергей Чемезов.

По итогам приобретения «Роснефть» увеличила доказанные запасы на 25,6%, добычу на 68%, переработку на 59%, розничную сеть на 50,5% – и стала по объемам добычи и запасов углеводородов крупнейшей публичной нефтегазовой компанией мира.

В апреле 2013 года Игорь Сечин оказался единственным россиянином, вошедшим в список 100 самых влиятельных людей мира в номинации «Титаны», по версии журнала Time. **tmm**

Глава 4 Взгляд изнутри

«Роснефть» объявила, что около 90% из 1600 сотрудников «ТНК-ВР Менеджмент» переходят к ней на работу, остальные 10% получили все положенные компенсации

Реальное исчезновение ТНК-ВР началось в октябре 2012 года, когда НК «Роснефть» подписала соглашения об условиях сделки и с ВР, и с консорциумом «ААР» о приобретении «Роснефтью» обоих 50-процентных пакетов акций компании.

«ЧТО С НАМИ БУДЕТ?»

Все озвученные до этого версии о вариантах разрешения конфликта акционеров носили статус догадок и предположений. Выкупит ли «ААР» британскую половину компании? Выкупит ли ВР половину, принадлежавшую «ААР»? Появится ли в структуре акционеров третья сторона, и если да, то сколько процентов будет ей принадлежать? Как все это может сказаться на сотрудниках? Пустые разговоры нефтяников 22 октября резко превратились в конкретные вопросы: что будет с нами, когда придет «Роснефть»?

Сотрудникам компании было разъяснено, что обе сделки имеют сложную структуру. Для их завершения потребуется существенное время и одобрение органами корпоративного управления, регулирующими и надзорными органами, а также выполнение ряда других

условий. Окончательное завершение сделок ожидается в первой половине 2013 года, и до этого времени ТНК-ВР продолжит свою деятельность в существующей конфигурации.

Руководство в рассылке по корпоративной почте ободрило сотрудников, напомнив, что ТНК-ВР является самой эффективной нефтяной компанией в России и такой актив представляет огромную ценность для любого акционера. Высокая стоимость сделки давала основания считать, что покупатель заинтересован в сохранении компании как эффективно работающего механизма и в удержании людей, которые обеспечивают действие этого механизма. Главным же посылом сообщения была назидательная просьба не отвлекаться от выполнения утвержденного бизнес-плана. **«В самые сложные времена надо делать то, что умеешь делать лучше всего, – свое дело. При этом**

работать высокоэффективно, безопасно и с полной отдачей», – констатировали авторы обращения и пообещали держать сотрудников в курсе событий.

Вслед за этим пришло письмо от главного финансового директора ОАО «ТНК-ВР Менеджмент» **Джонатана Мьюира**, в котором он попросил коллег ответственно относиться к процессу обмена информацией с представителями «Роснефти». Готовясь к интеграции, они уже неформально начали обращаться к будущим коллегам за закрытыми данными.

НЕ ОТВЛЕКАТЬСЯ ОТ ВЫПОЛНЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Чтобы справиться с тревогой, возникшей в коллективе, в октябре **Герман Хан** впервые в ТНК-ВР провел видеоконференцию с участием пред-

РОСНЕФТЬ СПАРТАКИАДА-2013



В мае-июне 2013 года впервые под флагами «Роснефти» прошли традиционные региональные спартакиады среди дочерних обществ бывшей ТНК-ВР

ставителей всех дочерних обществ и подразделений компании из всех регионов. Сотрудники задавали вопросы о будущем: что станет с зарплатами, рабочими местами, бонусами, с начатыми и планируемыми проектами, которыми они занимались? Самый распространенный ответ исполнительного директора: «Это может сказать только будущий акционер» — не помогал заполнить информационный вакуум. С огромных экранов вместительных переговорных во всех регионах присутствия компаний тихим голосом Хан повторял нефтяникам, что изменения будут происходить не сразу, коснутся они в первую очередь топ-менеджмента. Сейчас нужно сосредоточиться на том, чтобы выполнять свою работу максимально эффективно... Работать — это, пожалуй, было единственным, что оставалось делать в ситуации упавшей на компанию дымки неопределенности.

В попытках восполнить возникший дефицит информации корпоративный центр ТНК-ВР открыл горячую линию по вопросам интеграции. Ответы на поступающие вопросы публиковались на внутреннем корпоративном портале и в печатных корпоративных СМИ.

Жизнь предприятий тем временем текла дальше. В ноябре 2012 года в последний раз прошло посвящение молодых специалистов в нефтяники ТНК-ВР. По итогам прошедшего 2012 года главный финансовый директор **Джонатан Мьюир** отчитался о традиционно растущих показателях эффективности производства, стараясь, однако, обходить стороной вопросы о будущем нефтяных и газовых проектов.

Вице-президент ТНК-ВР, директор филиала «ТНК-ВР Сибирь» **Олег Чемезов** в февральском номере журнала «Тюмень» о ситуации в компании рассказывал сдержанно: «Мы работаем в прежнем режиме, все финансовые планы утверждены. После закрытия сделки и смены акционеров в зависимости от поменявшегося совета директоров будут приниматься новые решения, и их необходимо будет выполнять. С нашей стороны, с позиции менеджмента, есть полная лояльность и работоспособность. Мы не сидим и не строим догадки: а что же будет? Просто делаем свое дело». Уже тогда Чемезов, скорее всего, понимал: с большой долей вероятности структура, которой он руководит, канет в Лету. Менеджмент «Роснефти» не имеет филиалов в регионах. Все необходимые на местах функции дочерние общества выполняют самостоятельно.

ПОСТЕПЕННО ЛОГОТИП ТНК-ВР НАЧАЛ ПРОПАДАТЬ С ФАСАДОВ ЗДАНИЙ, С ИНФОРМАЦИОННЫХ ДОСОК В ОФИСАХ, НЕФТЯНИКИ ОПУСТИЛИ И СВЕРНУЛИ ФЛАГИ УХОДЯЩЕЙ В ИСТОРИЮ КОМПАНИИ

ДЕНЬ ИКС

На горизонте маячил некий «день ноль», или «день икс», раньше которого никаких изменений не должно было происходить. С него, с последнего дня самостоятельности ТНК-ВР и первого дня вступления «Роснефти» в законные права акционера, начнется лишь изучение командой Сечина своих новых владений. Только спустя время, во всем разобравшись, глава объединенной компании утвердит ее новую структуру.

В начале марта стало известно, что главные руководители ТНК-ВР в процессе интеграции компаний участвовать не будут. В СМИ появилась информация о том, что пять ключевых менеджеров ТНК-ВР должны по-

кинуть компанию. Речь шла об исполнительных директорах, основателях компании **Викторе Вексельберге** и **Германе Хане**, главном финансовом директоре **Джонатане Мьюире**, а также исполнительных вице-президентах **Михаиле Слободине** и **Игоре Майданике**. Слободин отвечал в компании за стратегию и развитие бизнеса, Майданик курировал юридические и корпоративные вопросы.

Отставка топ-менеджеров и генеральных директоров ключевых «дочек» компании была оговорена в допсоглашении, ставшем частью пакета документов по сделке. Сотрудники пытались угадать размеры «золотых парашютов» руководителей, а сами мысленно прощались со «старой жизнью».

ПРИЯТНО ПОЗНАКОМИТЬСЯ

21 марта 2013 года по завершении ряда независимых сделок «Роснефть» консолидировала 100% ТНК-ВР. С 15:00 по московскому времени **Игорь Иванович Сечин** приступил к исполнению обязанностей президента — председателя правления ОАО «ТНК-ВР Менеджмент».

«День ноль» ждали, но он все же пришел внезапно. Работа компании в некоторых направлениях была резко парализована: с 21 марта прекратили

действие доверенности, выданные пятерке уходящих топ-менеджеров, а вместе с ними и все доверенности, выданные ими в порядке передоверия. Около 120 топ-менеджеров временно оказались без каких-либо полномочий, в том числе директора филиалов в Тюмени, Оренбурге, Нижневартовске.

Зато вечер этого дня и утро следующего стали самыми трогательными моментами интеграции: сотрудники ТНК-ВР получили прощальные письма от **Михаила Слободина**, **Джонатана Мьюира** и **Германа Хана** (читайте в главе 5. – Прим. ред.). Сотрудники показывали их друг другу, зачитывали вслух, обсуждали. С этого дня изменения приобрели более ощутимый характер.

На ключевые руководящие позиции ТНК-ВР по совместительству были назначены руководители НК «Роснефть». Начальникам ОАО «ТНК-ВР Менеджмент» с этих пор полагалось согласовывать проекты любых решений с этими вновь назначенными руководителями – «кураторами». Доверенности на оставшихся в компании и вновь назначенных управленцев были выданы вновь, но с ограничением лимита денежных средств, по которым руководитель может принимать решения. Взамен внутренних нормативных документов ТНК-ВР в действие были введены внутренние нормативные документы НК «Роснефть».

В новые активы направились межфункциональные оперативные группы, состоявшие из сотрудников НК «Роснефть». Целью их работы было изучение и обеспечение бесперебойности деятельности активов. Представители теперь уже одной компании, но пока еще разных корпоративных культур впервые встретились в рабочей обстановке.

В ходе изучения отчетности предпочтительных и встреч с трудовыми коллективами «десант», как группы называли внутри компании, разрабатывал предложения по интеграции активов в периметре управления НК «Роснефть». Предложения обсуждались на специальных совещаниях интеграционного комитета. О результатах этих совещаний сотрудников рассказывал «Вестник интеграции», с марта 2013 года регулярно приходящий на все адреса корпоративной электронной почты ТНК-ВР.

Один из первых выпусков вестника поведал об этапах процесса интеграции. Первый этап (до 21 марта 2013 года) был подготовительным: разработаны контрольные мероприятия, составлены схемы распределения полномочий, обозначены планы по

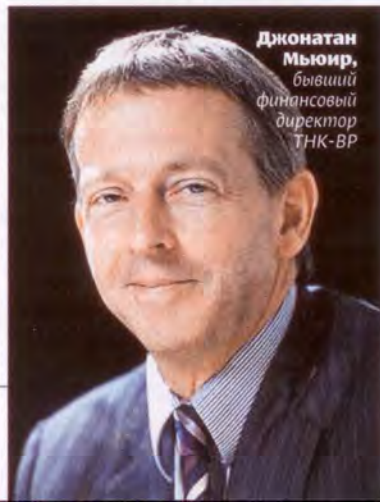
бизнес- и функциональным направлениям процесса интеграции. На втором этапе интеграции, в течение 100 дней после официального закрытия сделки, планировалось разработать целевую модель управления, сформировать штатное расписание центрального аппарата управления и обеспечить его заполнение, количественно оценить экономический эффект интеграции. На третьем этапе – до конца 2013 года – предполагалось завершить основные составляющие процесса интеграции. Руководителям структурных подразделений предстояло разработать планы действий по повышению эффективности систем управления.



Евгений Задорожный,
генеральный директор
ООО «ТНК-Уват»



Михаил Слободин,
исполнительный директор
по газу и энергообеспечению
ТНК-ВР в 2011–2013 годах



Джонатан Мьюир,
бывший
финансовый
директор
ТНК-ВР

Уже в первых числах апреля были налажены коммуникации внутри объединенной компании. В систему бронирования видеоконференцсвязи ТНК-ВР добавились переговорные комнаты ОАО НК «Роснефть», а в адресной книге MS Outlook появились контакты новых коллег.

ПОД НОВЫМ ФЛАГОМ

Постепенно логотип ТНК-ВР начал пропадать с фасадов зданий, с информационных досок в офисах, нефтяники опустили и свернули флаги уходящей в историю компании. Пять букв исчезли даже из адресов внешних сайтов дочерних обществ. Перестала выпускаться и корпоративная пресса – газета «Панорама ТНК-ВР» и журнал «Твоя компания». В мае-июне этого года впервые под флагами «Роснефти» прошли традиционные региональные спартакиады среди дочерних обществ бывшей ТНК-ВР. В официальной речи, в обращениях к внешней и внутренней аудитории с этого момента приветствуется формулировка «объединенная компания». Логотипы «ТНК» и ВР остаются только на АЗС.

Серьезно изменилась в этот период «голова» компании. Сотрудники из регионов, возвращаясь из московских командировок, рассказывали о пустеющих кабинетах корпоративного центра. Сразу после закрытия сделки часть менеджеров «Роснефти» переехала в высотку ТНК-ВР на Беговой, а часть менеджеров ТНК-ВР – в офисы «Роснефти» на Софийской набережной и на Малой Калужской.

Нефтяники стали регулярно получать от своих коллег «прощальные письма» и сообщения о смене контактов в связи с переходом в «РН Менеджмент». В корпоративном центре «Роснефти» они становятся связующим звеном между сливающимися компаниями. В конце мая «Роснефть» объявила, что около 90% из 1600 сотрудников управляющей компании «ТНК-ВР Менеджмент» переходят к ней на работу, остальные 10% получили все положенные компенсации.

Процесс перевода вызывал у сотрудников поглощенной компании опасения, так как, чтобы быть принятыми на работу в «Роснефть», им было предложено написать заявление об увольнении из ТНК-ВР по собственному желанию. При этом многим называли только новую должность, но не размер будущего вознаграждения. ▶

Представители «Роснефти» уверяли, что такая форма перехода – естественный процесс, однако сотрудники ТНК-ВР боялись, что не всех на новом месте примут: после подачи заявления об уходе по собственному желанию им будет невозможно доказать в суде право на трудоустройство в «Роснефти». К счастью, госкомпания не обманула «новеньких».

Ряд переведенных сотрудников, на которых команда Сечина возлагала надежды, увольнялись, проработав на новом месте по одному-два месяца. Так, в мае «Роснефть» покинули пришедшие из ТНК-ВР Сергей Брезницкий (отвечал за добычу), Николай Иванов (возглавлял департамент планирования управления эффективностью, развития и ин-

ли синергетический эффект в 5–6 млрд долларов, но на самом деле он составляет 12 млрд», – подчеркнул президент «Роснефти» в своем отчетном докладе.

К 1 июля 2013 года второй, стодневный этап интеграции был завершен.

ПЕРЕМНЫ ВНУТРИ И СНАРУЖИ

За весну и лето 2013 года постепенно сменился состав генеральных директоров новых дочерних обществ «Роснефти». Отставки не получил руководитель ООО «ТНК-Уват» **Юрий Масалкин**. В конце июля он оставил пост по собственному желанию. С 7 августа к исполнению должностных обязанностей

руководство, уже замечают различия в политике компании. «Роснефть» оказалась сильна в контроле процессов. Нацеленность на результат сменилась серьезным вниманием к процессу. В связи с этим применяется еще более строгая, чем в ТНК-ВР, политика в области охраны труда и окружающей среды, а также промышленной безопасности. Порадовал работников и расширенный по сравнению с частной компанией социальный пакет: льготные путевки на отпуск, возможность участия в ипотечной программе и получения корпоративной пенсии.

Серьезную разницу отмечают между механизмами управления ТНК-ВР и «Роснефти». В российско-британской компании система принятия решений была основана на делегировании полномочий, сильны были горизонтальные связи между подразделениями. В «Роснефти» управление выстроено вертикально, большинство процессов замкнуто на первого руководителя.

Перестав быть частью международной компании, новые дочерние общества «Роснефти» не потеряли возможность использовать технологический опыт ВР, который все 10 лет существования ТНК-ВР помогал холдингу быть эффективным и конкурентоспособным. British Petroleum стала крупнейшим акционером «Роснефти», ожидается ее активное участие в формировании стратегии компании.

29 июля «Роснефть» отчиталась в результатах своей работы за первое полугодие 2013 года. «Несмотря на сложность и трудоемкость процесса, нам за несколько месяцев удалось создать компанию с едиными бизнес-процессами и единым центром планирования всей производственной деятельности, – сказал Игорь Сечин. – Устойчивое финансовое состояние компании и активное развитие международного сотрудничества... закладывают прочную основу для дальнейшего эффективного функционирования «Роснефти», повышения ее акционерной стоимости и укрепления лидирующих позиций на мировом энергетическом рынке... «Роснефть» готова к конкуренции в нефтегазовой отрасли с лучшими компаниями в России, а также с крупнейшими мировыми компаниями», – заключил Сечин.

Новая жизнь началась и для сотрудников, и для акционеров, и для контрагентов предприятия. Как скажется приход новой компании в Тюмень, как отразятся перемены на жизни города и области – мы увидим со временем. **tmi**



вестиций в разведке и добыче) и Ольга Малышкина (руководила центральным тендерным комитетом и департаментом организации закупок). В оценке причин ухода топ-менеджеров источники расходятся: кто-то ссылается на слишком интенсивный график работы, кто-то – на напряженную ситуацию в высших эшелонах руководства.

На годовом общем собрании акционеров НК «Роснефть» Игорь Сечин назвал покупку ТНК-ВР главным достижением компании на современном этапе и уточнил, что интеграция в целом завершена и превзошла все ожидания. «...некоторые эксперты оценива-

В ТНК-ВР СИЛЬНЫ БЫЛИ ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ. В «РОСНЕФТИ» УПРАВЛЕНИЕ ВЫСТРОЕНО ВЕРТИКАЛЬНО

приступил **Евгений Задорожный**. В последнее время он работал в «Центре экспертной поддержки и технического развития» ТНК-ВР, а до этого в разные годы возглавлял «Тюменнефтегаз» и «ТНК-Нижнеартковск». Кстати, сам «Тюменнефтегаз» снова вернулся в структуру «Роснефти», в которой уже был в 1993–1995 годах. Сегодня «блудной дочке» принадлежит лицензия на разработку Русского месторождения на Ямале.

Филиал ОАО «ТНК-ВР Менеджмент» «ТНК-ВР Сибирь» в Тюмени был официально переименован в филиал ОАО «РН Менеджмент» «Сибирь» в Тюмени. Больше половины сотрудников филиала «Сибирь» заняли новые должности в ДО (в основном в ООО «ТНК-Уват»). Тем, кто не желает продолжать карьеру в компании, полагаются компенсации.

Структура объединенной компании еще продолжает меняться, и сложно сказать, когда она обретет свой законченный вид. Ясно одно: дочерние общества продолжают работать уже в составе не третьей, а первой по величине нефтяной компании в России.

Сотрудники дочерних предприятий, над которыми сменились акционеры и

Глава 5

Глава, в которой мы не пишем послесловия



21.03.2013 18:59

Друзья, товарищи, коллеги!

Вот и наступил День 0 – переломный день в истории нашей Компании. День, когда ТНК-ВР уходит в историю. Это происходит в мартовский солнечный день, я еду в машине и пишу это по сути прощальное письмо. Но грусти уже нет – есть радость от того, что мне посчастливилось поработать в этой Великой Компании, поработать с вами, занимаясь очень интересным делом – строительством самой эффективной, самой сильной Компании. Где сила не только и не столько в том, что в ней работают сильные люди, а в том, как они взаимодействуют друг с другом. Наша Компания – ярчайший пример тому, что правильная культура в организации дает многократное увеличение потенциала от простой суммы индивидуальных способностей и возможностей людей, которые в ней работают. Я думаю, что все мы осознаем это чуть позже, независимо от того, где мы будем жить и работать.

В такие моменты вспоминаешь с улыбкой маленькие особенности нашей культуры, которые отличают нас от других:

- только в нашей Компании задержка в совещании, в котором участвует более пяти человек, больше чем на пять минут является nonsensom;
- только наша Компания может эффективно работать в условиях отсутствия полноценного Главного управляющего директора уже в течение последних четырех лет;
- только в нашей Компании мы называем руководителя по имени и обращаемся к нему на «ты»;
- только у нас в Компании практически любой может высказать свою позицию по любому вопросу и будет услышан – правда, надо быть готовым ее отстаивать;
- только у нас в Компании человек одновременно может занимать сразу посты трех Исполнительных вице-президентов и получать только одну зарплату;
- только у нас слова «идиот» и «дебил» не имеют однозначно негативного смысла, а просто идентифицируют разную степень понимания сотрудником какой-то проблемы;
- только в нашей Компании люди с гордостью и без принуждения носят значок «I Love TNK-BP», а остальные спрашивают, где же его можно получить;
- это у нас в Компании на вечеринках целая команда самых высокопоставленных менеджеров коллективно танцует Gangnam-style и еще при этом поет (правда, немножко вразнобой);
- только у нас менеджеры могут сказать – «Я сейчас у себя на 19, поэтому сейчас поднимусь к тебе и зайду» – и спускаются на 17 этаж;
- только у нас в Компании сказанная фраза «ПиПиЭм КЦ запросил у ПиПиСиРид ревью по майлстоунам УСС для ГФО-1 на КОРЭКС» не вызывает никакого раздражения и понятна 90% сотрудникам Компании.

Список этих маленьких, но важных нюансов можно продолжить – это вызывает улыбку и нам этого будет так не хватать.

Эта Компания поменяла меня и мою точку зрения на многие вещи, связанные не только с бизнесом. Именно здесь я понял, что отдавая часть себя, получаешь гораздо больше взамен – и это я возьму с собой в новую жизнь, как и многие из вас.

Ну, и в заключение. Ребята – спасибо всем за нашу совместную работу! Это было удовольствие работать с вами. Я горд, что мне удалось вместе с вами бок о бок прожить лучшие годы ТНК-ВР до самого последнего дня!!!

С огромным уважением, всегда ваш
Михаил Слюбин



21.03.2013 20:21

Для меня сегодняшний рабочий день – последний в ТНК-ВР.

Больше 15 лет мы вместе создавали компанию, которую я искренне считаю лучшей в стране. Это были годы напряженной работы и непростых ситуаций, масштабных проектов и постоянного поиска лучшего решения. Нас объединяло неизменное стремление расти, развиваться и всегда превосходить ожидания.

Все это время мы учились друг у друга – и я бесконечно признателен каждому из вас за возможность работать вместе с командой лучших профессионалов, которых объединила ТНК-ВР.

Я искренне благодарю всех за бесценный опыт и уверенность, что с единомышленниками, разделяющими ценности, взгляды, надежды, умеющими признавать свои ошибки, учиться на них и двигаться вперед, – нет ничего невозможного.

ТНК-ВР останется одним из самых важных этапов моей жизни. И сегодня я желаю вам удачи во всех ваших начинаниях, твердо веря, что вас ждет успех – ведь вы действительно самые лучшие.

Счастья, благополучия,
здоровья и удачи вам и вашим близким.
Герман Хан