

Персона

Превращение в ферзя

Как Александр Абрамов стал миллиардером

Павел Сухов

В начале июня на Лондонской фондовой бирже состоялось IPO «Евразхолдинга». Metallургическая компания, которая в конце 1990-х годов объединила комбинаты-банкроты, всего за несколько лет превратилась в притягательный объект для инвестиций и оценена инвесторами в \$5 млрд. Президент и основной акционер «Евраз» Александр Абрамов, долго находившийся в тени более известных металлургов, превратился в самостоятельного и влиятельного игрока.

Полтора года назад президент «Евразхолдинга» Александр Абрамов купил «Находкинскую базу активного морского рыболовства», одно из крупнейших рыбодобывающих предприятий. «Теперь у меня есть возможность выйти и рыбачить там, где я хочу», – разъяснил Абрамов мотивы покупки.

Прежде чем достичь уровня, позволяющего делать и покупать «то, что хочется», главе ведущего российского металлургического холдинга пришлось долгое время довольствоваться вторыми, а то и третьими ролями. Еще недавно входящие в «Евраз» меткомбинаты (два из которых – Нижнетагильский и Кузнецкий – строились еще в годы первых советских пятилеток) выглядели весьма блекло на фоне отечественных гигантов отрасли. А сам Абрамов считался всего лишь младшим партнером металлургических тяжеловесов вроде владельца «Уральской горно-металлургической компании» Искандера Махмудова и хозяина «Русала» Олега Дерипаски.

Однако сейчас заводы «Евраз» не уступают по прибыльности таким лидерам отечественной черной металлургии, как «Северсталь», Новолипецкий меткомбинат (НЛМК) или «Магнитка». «На базе трех металлургических предприятий с изношенными фондами, устаревшей, неэффективной технологией производства и огромным долговым бременем Александр Абрамов сумел создать один из крупнейших сталелитейных холдингов страны», – говорит генеральный директор металлоторговой компании «Инпром» Игорь Коновалов.

А накануне недавнего IPO «Евраз» выяснилось, что на самом деле группу, лидирующую по объему производства черных металлов (13,7 млн тонн в 2004 году), контролирует ни кто иной, как Александр Абрамов.

Впрочем, владение акциями соответствующих предприятий как таковыми отнюдь не является определяющим для самого главы «Евразхолдинга». (Примечательно, что Находкинская БАМР оформлена на одну из «евразовских» «дочек», владеющую Находкинским морским торговым портом.) При строительстве своей промышленной империи Абрамов гораздо больше внимания уделял контролю над кредиторской задолженностью приобретаемых заводов, их сырьевыми и финансовыми потоками. В решении этой задачи главе «Евразхолдинга» помог его талант выбирать нужных партнеров и вовремя избавляться от них.

Византийская партия

Бывшему сотруднику Института высоких температур Академии наук СССР Александру Абрамову, как и большинству других его коллег, решивших заняться бизнесом в начале 1990-х, на первых порах было все равно, чем торговать. Получив первый опыт предпринимательской деятельности на посту руководителя коммерческого центра института, Александр пробовал свои силы в строительстве, пытался производить и продавать медтехнику. Но уже к 1992-му судьбоносный выбор был сделан. Абрамов учредил и возглавил фирму «Евразметалл», торгующую металлами, рудой и углем. А феврале 1995-го появилась «Группа ЕАМ», которой было суждено стать фактическим ядром нынешнего «Евраз».

Кроме самого Александра Абрамова, которому принадлежало 20% «Евразметалла», компания имела еще шесть учредителей. В их числе был, например, Сергей Носов, впоследствии управляющий директор Нижнетагильского и Западно-Сибирского меткомбинатов, а сейчас вице-президент «Евразхолдинга». Старший исполнительный вице-президент «Евразхолдинга» Александр Фролов тоже начинал в «Группе ЕАМ» с должности старшего инженера. Сейчас его 28,18-процентный пакет «Евраз» оценивается в \$1,44 млрд.

Однако ни Абрамов, ни его соратники по «ЕАМ» не стали бы миллиардерами, если бы своевременно не обзавелись нужными партнерами. Одним из таковых был Олег Бойко, создатель «Концерна «Олби» и некогда крупнейшего российского частного банка «Национальный кредит». Возможно, именно благодаря Бойко, возглавлявшему исполком «Демократического выбора России» и заседавшему в совете директоров ОРТ, Абрамов обзавелся теми полезными связями, которые помогли успешному металлотрейдеру превратиться в олигарха. Уже в 1998-м глава «Группы ЕАМ» наряду с основателем СБС-Агро Александром Смоленским и экс-гендиректором ОРТ Сергеем Благоволиным заседал в совете директоров «Инвестиционного банкирского дома «Финансы и промышленность» (ИК «Финпром»). Управлял этой инвестиционной компанией «Финпром-холдинг», которым руководил как раз Олег Бойко.

Согласно официальной информации, пути Бойко и Абрамова разошлись лишь в 2004-м. Тогда глава «Евразхолдинга» выкупил у своего именитого партнера его долю, которая по некоторым оценкам достигала 15 – 20%.

По иронии судьбы первый масштабный «евразовский» проект был реализован именно в тот год, когда обанкротился «Национальный кредит». К концу 1995-го, накопив долги, образовавшиеся у меткомбинатов перед продавцами угля, Александр Абрамов начал обменивать эту «кредиторку» (ее общий объем оценивался в \$50 млн) на акции. В ходе этих операций «Группе ЕАМ» удалось аккумулировать 18% акций НТМК. Еще 11,33% завода принадлежали швейцарской компании Dufenco, вместе с которой Александр продавал металл за рубежом (в 2002 году этот пакет перешел под контроль «Евразхолдинга»). Позднее, в 1998-м поддержка со стороны Dufenco позволила «Евразу» добиться отставки гендиректора НТМК Юрия Комратова и поставить во главе завода

своего подчиненного по «ЕАМ» Анатолия Шевцова.

После этого НТМК начал продавать металл через компанию «Феррокс», в которой Абрамов в 1998 – 1999 годах числился главным экспертом. А переход снабжавшего комбинат сырьем Качканарского ГОКа под контроль «Уральской горно-металлургической компании» (УГМК) заметно облегчил задачу по минимизации затрат на приобретение руды. Многие наблюдатели даже считали Абрамова младшим партнером Искандера Махмудова. В конце 2003 года УГМК помогала «Евразхолдингу» купить Кузнецкий металлургический комбинат (КМК). Консолидировав свыше 50% долгов КМК, «Евраз» с помощью своих союзников (в числе которых был не только Махмудов, но и кемеровский губернатор Аман Тулеев), отстранил от руководства КМК группу МИКОМ.

Если партнерство Махмудова и Абрамова и имело место быть, то оно завершилось в 2004 году покупкой «Евразхолдингом» Качканарского ГОКа. Памятуя о том, что почти одновременно Абрамов выкупил долю Олега Бойко, можно сказать, что 2004-й стал годом главы «Евразхолдинга». Согласно опубликованной накануне «евразовского» IPO отчетности, именно Абрамов является основным бенефициаром компании Crosland Global – основного акционера Evraz Group, чьи акции были размещены на бирже. Отметим, что Махмудов, равно как глава «Русала» Олег Дерипаска и владелец НЛМК Владимир Лисин, тоже начинал свой «путь в миллиардеры» как младший партнер, или как менеджер, управляющий активами братьев Льва и Михаила Черных. Одна из особенностей металлургического бизнеса в России заключается в том, что люди, занимающиеся оперативным управлением соответствующими комбинатами, в конечном итоге становятся их ключевыми собственниками.

Тем не менее ни один даже самый влиятельный партнер не смог бы превратить «Евразхолдинг» в «голубую фишку», не сумей его президент наладить сбыт продукции и выстроить правильные взаимоотношения со смежниками и органами власти разных уровней.

Уральский гамбит

В одной из официальных биографических справок об Александре Абрамове говорится, что «партнерские отношения всегда имеют для него характер некоего тактического компромисса». За примерами далеко ходить не надо.

«Евразовскому» триумфу на Нижнетагильском меткомбинате в немалой степени поспособствовал губернатор Свердловской области Эдуард Россель. В конце 2003 года совет директоров «Евразхолдинга» одобрил перевод головного офиса компании из Москвы в Екатеринбург.

Аман Тулеев, который помог Абрамову с приобретением КМК и «Запсиба» (скупив более 70% долгов предприятия и заплатив в 2000-м более \$110 млн отступных, «Евраз» вытеснил с ЗСМК структуры «Альфы-Групп»), видимо, тоже не остался внакладе. Между «Евразом» и региональной администрацией сложились эффективные деловые отношения. В июне 2003-го

заместителем губернатора Кемеровской области был назначен адвокат Андрей Макаров. Его адвокатское бюро, по словам гендиректора «Стальной группы» «Мечел» Алексея Иванушкина, сопровождало многие сделки, иницилируемые «Евразом». На фоне периодически случающихся на кузбасских шахтах взрывов и \$300-миллионной задолженности региона перед Внешэкономбанком (в начале 1990-х Кемеровская область привлекла средства на развитие своего АПК), квалифицированная юридическая поддержка может оказаться для Тулеева весьма кстати.

При этом хозяин «Евразхолдинга» умеет не только налаживать, но и, если требуется, перестраивать отношения с властью. Согласно отчету Счетной палаты, анализировавшей деятельность МПС в 1997 – 1998 годах, одной из «посреднических коммерческих структур», заменившей заводы-производители в качестве поставщика рельсовой продукции для железнодорожного ведомства, являлась компания «Феррокс» (трейдер НТМК). В 1999-м структуры, близкие к тогдашнему главе МПС Николаю Аксененко (которого относили к так называемой семейной властной группировке), выкупили контрольный пакет Транскредитбанка, в чей совет директоров Абрамов и исполнительный директор «Феррокса» Александр Катунин входили с июня 1998-го, и 20% которого принадлежали упомянутой выше ИК «Финпром». Однако тесное сотрудничество с прежним руководством МПС не помешало «Евразхолдингу» в декабре 2004-го подписать с вновь созданным ОАО «Российские железные дороги» пятилетний договор общей суммой \$4,5 млрд на поставку вагонных колес и рельсов объемом около 1 млн тонн в год. «Транспортники обеспечили «Евразхолдингу» нормальные тарифы на перевозку, взамен получив по разумной цене весь сортимент используемых в России рельсов, колеса и колесные пары для вагонов», – говорит независимый эксперт Игорь Рачков. При наличии столь выгодных взаимоотношений уже неважно, кто руководит железной дорогой – «семейные» или «питерские».

Приверженность к «тактическим компромиссам» проявилась и в такой чувствительной для любого металлурга сфере, как энергетика. Аккумулировав свыше 2% РАО «ЕЭС России» и, очевидно, рассчитывая не без пользы для себя поучаствовать в энергетической реформе, «Евразхолдинг» в то же время не отказывается от финансирования убыточного, но политически значимого проекта «Российские коммунальные системы».

Чудеса политкорректности Александр Абрамов продемонстрировал и в ходе подготовки к IPO. Незадолго до «евразовского» размещения разгорелся скандал в связи с IPO торговой сети «Пятерочка». Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР) выразила свое огорчение по поводу того, что питерские ритейлеры разместили в Лондоне акции своего голландского офшора, лишив тем самым национальный рынок капитала потенциальной «голубой фишки». «Евраз» собирался поступить так же, как и «Пятерочка». Поэтому его андеррайтеры специально обратились к главе ФСФР Олегу Вьюгину с предложением найти компромиссный вариант. В результате наряду с размещением на Лондонской бирже глобальных депозитарных расписок люксембургской Evraz Group в листинг «Российской торговой системы» решено включить акции Нижнетагильского, Западно-Сибирского и Новокузнецкого меткомбинатов. При этом всего за три месяца до «евразовского» IPO Абрамов на встрече членов РСНП с Владимиром Путиным говорил как раз об ограничениях на размещение акций российских компаний на зарубежных рынках. «Уверен, что без таких ограничений все будут чувствовать себя только увереннее», – резюмировал тогда президент, по обыкновению давая очередной

позитивный сигнал измученному «делом ЮКОСа» бизнесу.

В разговоре с Путиным Александр Абрамов обмолвился о причинах своего стремления продать акции «Евразхолдинга» на бирже. «У нас есть хищный интерес на Украине», – признался тогда бизнесмен.

Эндшпиль черных

«Абрамов – собственник нового поколения, рационализм которого совмещается со способностью мыслить нестандартно и глобально», – говорит о своем клиенте зампреда правления МДМ-банка Алексей Панферов, чья команда организовывала три выпуска «евразовских» облигаций. Глава «Евразхолдинга» не может не осознавать эфемерности нынешнего благоденствия сталелитейных компаний, которое во многом обусловлено повышенным спросом со стороны Китая. Как только в Поднебесной изменится конъюнктура, рынок сбыта существенно сузится, и российские металлурги вновь, как и в середине 1990-х, могут оказаться один на один с европейскими и американскими антидемпинговыми пошлинами. Не лучшим образом отразится на конкурентных позициях отечественных сталеваров и грядущее вступление России в ВТО.

В таких условиях единственный выход – глобализировать свой бизнес, закрепившись в США или на территории Евросоюза. «Северсталь», один из «евразовских» конкурентов, уже пошла по этому пути. В активе компании Алексея Мордашова американская Rouge Industries и итальянская Lucchini. У «Евразхолдинга» тоже имеются виды на Апеннинский полуостров: в мае был подписан меморандум о приобретении 75%+1 акции Palini e Bertoli. Кроме того, компания Абрамова присматривается к чешскому меткомбинату Vitkovice Steel.

Но основные надежды «Евразхолдинг», как, впрочем, и «Северсталь», возлагает на «Криворожсталь». Тем более что украинская «оранжевая революция» обусловила не только деприватизацию этого металлургического гиганта, но и курс Украины на вступление в Евросоюз. В ноябре 2004-го старшим исполнительным директором «Евразхолдинга», получившим в придачу еще 1,88% акций компании, был назначен бывший министр экономики Украины Валерий Хорошковский.

Однако информация и связи, которыми наверняка обладает новый «евразовский» топ-менеджер, могут оказаться полезными только при наличии достаточного для приобретения «Криворожстали» объема финансовых ресурсов. Украинские власти, недавно выставившие «Криворожсталь» на повторный аукцион, хотят получить за комбинат не менее \$1,5 млрд. Чистая прибыль «Евраз» составляет \$1 млрд. При этом прибегать к масштабным заимствованиям Абрамов не любит. «Мы стараемся, чтобы у нас не было долгов, которые мы не могли бы погасить в течение года», – не без гордости заявлял он в одном из недавних интервью. Для бизнесмена, построившего холдинг за счет скупки «кредиторки» потенциальных объектов поглощения, подобная осторожность вполне объяснима.

Неудивительно, что Абрамов последовал примеру «Мечела», который,

собираясь принять участие в приватизации «Магнитки», в ноябре 2004-го разместил на Нью-Йоркской фондовой бирже свыше 11% своих акций, получив таким образом около \$335 млн. Правда, «Магнитка» «Мечелу» так и не досталась. Гендиректор ММК Виктор Рашников в максимальной степени задействовал имеющийся у него административный ресурс. Против некоторых топ-менеджеров «Мечела» были даже возбуждены уголовные дела. Возможно, именно эти риски принимали во внимание инвесторы, принявшие участие в IPO «Евразхолдинга». Тем более что, как мы уже отмечали выше, «Криворожсталью» интересуется не только Абрамов, но и крупные зарубежные сталелитейные концерны, а также «Северсталь». (Примечательно, что буквально на днях «Северсталь» получила шестилетний синдицированный кредит на \$300 млн, организованный Moscow Narodny Bank.) Кроме того, «Евразхолдингу» не удалось до конца решить проблему зависимости от поставщиков железорудного сырья. Ситуация для компании далека от критичной – по данным аналитиков Альфа-банка, «Евразхолдинг» обеспечивает за счет собственных ГОКов до 80% потребностей в сырье. Для сравнения – наиболее зависимый от внешних поставщиков Магнитогорский меткомбинат вынужден приобретать на рынке до 90% железной руды. Тем не менее в конце марта Александр Абрамов совместно с Лисиным и Рашниковым обратился к премьер-министру Михаилу Фрадкову и министру экономического развития Герману Грефу с просьбой ввести экспортные и отменить импортные пошлины на руду. Тем самым они хотели снизить влияние на металлургическую отрасль владельца «Уральской стали» Алишера Усманова, который в конце прошлого года купил одного из крупнейших производителей руды – Михайловский ГОК – и вместе со своим Лебединским ГОКом теперь контролирует около 30% общероссийского производства руды. Обращение в правительство, однако, эффекта не возымело – в противниках у металлургов оказался не менее влиятельный и опытный предприниматель.

Все эти факторы сказались на итогах размещения «Евразхолдинга». За 8,3% акций Evraz Group Александр Абрамов и его партнеры вопреки собственным ожиданиям выручили не \$500 млн, а \$422 млн. Не способствовало оптимизму покупателей «евразовских» акций и то обстоятельство, что буквально накануне IPO в России был вынесен суровый приговор Михаилу Ходорковскому и Платону Лебедеву. Наверное, теперь главе «Евразхолдинга» придется либо пересмотреть свои планы в отношении масштабных приобретений, либо изменить свою точку зрения по вопросу долгового финансирования.

Впрочем, как бы в дальнейшем не складывалась судьба «Евраз», в одном Абрамов безусловно добился успеха. В отличие от многих своих прежних партнеров он, будучи владельцем 60% акций компании, оцененной биржей в \$5 млрд, уже стал официальным миллиардером.

Резюме Александра Абрамова

Возраст: 46 лет

Образование: Московский физико-технический институт

Профессиональный опыт:

1999 – настоящее время: «Евразхолдинг», президент;

1995 – настоящее время: «Группа ЕАМ», директор, председатель совета директоров;

1992 – 1995: «Евразметалл», генеральный директор;

1985 – 1992: Институт высоких температур АН СССР, заведующий лабораторией, руководитель коммерческого центра;

Личная информация: увлекается рыбалкой, охотой

Что такое «Евразхолдинг»

Год основания: 1999

Специализация: черная металлургия, горнорудный, угольный бизнес, транспортная сфера

Оборот в 2004 году: \$5,9 млрд

Чистая прибыль в 2004 году: \$1 млрд

Основные активы: Нижнетагильский, Западно-Сибирский и Новокузнецкий меткомбинаты, Высокогорский и Качканарский ГОКи, «Евразруда», «Южжубассуголь», «Нерюнгриуголь», Шахта «Распадская», Находкинский морской торговый порт, «Евразтранс»

Основные конкуренты: ММК, НЛМК, «Северсталь», «Уральская сталь»