

BG: Планируете в этом году покупать новые месторождения?
А.К.: Мы постоянно смотрим на все активы, которые появляются на рынке, но в планах этого года приобретений пока нет. Мы исходим из того, что сегодня нам вряд ли удастся привлечь на эти цели дополнительные финансовые ресурсы за разумную стоимость.

BG: Сформированный в марте новый совет директоров, на ваш взгляд, достаточно компетентен, чтобы принимать важные для компании решения?

А.К.: Я считаю, это более чем профессиональный совет директоров.

BG: Насколько представители Башкирии в совете владеют ситуацией в компании и могут быть ей полезны?

А.К.: И Рустэм Хабибович Марданов, и Евгений Александрович Гурьев — очень профессиональные люди, хорошо понимающие как республику, так и бизнес. Безусловно, они очень полезны в совете и активно работают.

BG: Как продвигается иракский контракт «Башнефти»?

А.К.: Проект идет по плану. Были опасения в связи с последними событиями в Ираке, но они нас не затронули. В январе этого года мы завершили трехмерную сейсмику, сейчас занимаемся обработкой и интерпретацией сейсмических данных. На их основании будет построена сейсмогеологическая модель для выделения перспективных объектов на поиски нефти и газа. Поисковое бурение планируем начать в конце 2016 года. В успехе проекта мы не сомневаемся.

BG: В Ираке работают сотрудники «Башнефти»?

А.К.: В основном там работают подрядчики. Наши сотрудники приезжают только в командировки, решают вопросы и уезжают.

BG: Идеи IPO или SPO «Башнефти», к которым шла компания до смены контролирующего акционера, — это уже из области фантастики?

А.К.: Я бы не сказал, что это фантастика. Если вы посмотрите, как меняется цена акций «Башнефти», то увидите, что компания технически готова повторить то упражнение, к которому готовилась в прошлом году. Примет ли государство решение об SPO «Башнефти» и когда, не знаю, но в перспективе, думаю, это возможно.

BG: Вслед за запретом главам регионов именоваться президентами по стране прокатилась волна переименований также и не политических президентских должностей. Вашу должность не планируется переименовать?

А.К.: Мне все равно как называться: президентом или генеральным директором. Это не имеет содержательного значения. Если акционер решит, что надо называться по-другому, значит, буду называться по-другому.

BG: Пару лет назад, когда принималось решение об установке датчиков выбросов заводов «Башнефти» в Уфе, вы говорили, что уверены в том, что загрязняют атмосферу в городе не они, а другие предприятия уфимской промзоны. ... Показания датчиков подтверждают эту версию?

А.К.: Я никогда не утверждал, что наши нефтеперерабатывающие заводы не загрязняют воздух. Конечно, как

любое производство они наносят ущерб окружающей среде. Вопрос в том, какова степень этого воздействия. Датчики показывают, что не такая большая, как, казалось, могла бы быть. Надо понимать, что мы унаследовали копившиеся десятилетиями экологические проблемы, и чтобы исправить ситуацию, потребуется еще немало времени. У нас есть масштабная программа по снижению негативного влияния наших производств на окружающую среду. Руководство республики знает об этой программе, мы постоянно обсуждаем ход ее выполнения.

Сказать, что у нас все плохо, не могу: отнюдь не все плохо, возможно, даже лучше, чем у других. Сказать, что идеально, тоже не могу. Потому что есть над чем работать. Думаю, совместными усилиями мы придем к ситуации, когда жители Уфы не будут жаловаться на наши заводы. К слову, число таких жалоб в прошлом году уже снизилось на 30%.

BG: В этом году среди социальных обязательств вроде реконструкции гостиницы «Башкортостан» у «Башнефти» появилось еще одно — хоккейный клуб «Салават Юлаев». Ожидаемое мнение: на госкомпанию можно «наешивать» больше социальных проектов. Транслируются ли вам эти пожелания, и как вы на них реагируете?

А.К.: К сожалению, действительно распространено мнение, что госкомпания должна заниматься всем. Но не надо забывать аксиому: компания работает в первую очередь для своих акционеров. В идеальном мире, в теории, не должно было быть ни «Салавата Юлаева», ни программы благотворительности. Но компания ведь не живет в вакууме. Мы работаем в республике, и совершенно очевидно, что должны думать о проблемах, которые здесь существуют, думать о том, чтобы у людей было хорошее настроение. «Салават Юлаев» — это прежде всего хорошее строение. Это то, что люди любят. И в той конкретной ситуации, когда фонд «Урал» перестал финансировать «Салават», наверное, другого выхода не было. Это было решение совета директоров «Башнефти», которое я как член совета поддержал и которое рекомендовал принять. Считаю, это было правильное решение. Если говорить о том, что мы будем брать на себя огромное, невероятное количество других проектов, — такого быть не должно, потому что тогда компания перестанет выполнять свою главную функцию — создавать стоимость для акционеров. Но, безусловно, такие важные вещи как «Салават Юлаев», программы благотворительности, должны сохраниться.

BG: Вам дали какой-то список, что еще помимо «Салавата» вы могли бы поддержать?

А.К.: У нас по-прежнему существует большая программа благотворительности в республике. Сейчас с правительством Башкирии согласуется список проектов на этот год, на которые мы готовы выделить финансирование.

BG: Одним из первых решений «Башнефти» после передачи контроля государству стало снижение розничных цен

на бензин. Весь прошлый год они росли. Это было политическое решение?

А.К.: Это было экономическое решение. Политических решений никто меня принимать не просил.

BG: Ваши отношения с руководством Башкирии с прошлого года стали ближе или остались такими же?

А.К.: С Рустэмом Закиевичем Хамитовым мы общаемся регулярно на протяжении последних лет. Я считаю, это правильный способ взаимодействия между компанией — основным налогоплательщиком республики и руководителем региона. Наверное, в этом году мы стали общаться еще чаще. Обычно обсуждаем планы «Башнефти», социальные программы, какие-то конкретные ситуации.

BG: Проект развития Объединенной нефтехимической компании в прежнем варианте свернут. Есть ли план «Б» — как развивать «Уфаоргсинтез» и другие активы нефтехимии, вернувшиеся в Башнефть?

А.К.: В прежнем виде проект действительно свернут. Идеи, которые прорабатывала ОНК, сегодня не очень эффективны с экономической точки зрения. Тем не менее, развитие нефтехимии продолжается. У нас есть набор небольших проектов, который позволяет повысить эффективность действующего производства. Появятся более глобальные идеи — мы их рассмотрим.

BG: Но нефтехимия будет развиваться как обособленное направление?

А.К.: Пока она будет развиваться как одно из направлений деятельности «Башнефти».

BG: Решения, принятые «Башнефтью» прежде, например, о выводе за периметр компании сервисных активов, не критикуются новым советом директоров?

А.К.: Я такой критики не слышал. Но такие сомнения есть всегда, потому что существует два пути развития нефтесервисов — вне компании или в ее периметре. Есть успешные примеры и того, и другого подхода. Но в целом в мировой практике в подавляющем большинстве случаев выбор делается в пользу внешних подрядчиков. Для «Башнефти», считаю, вывод нефтесервисных предприятий был правильным решением.

BG: Тогда в чем причина возврата в состав «Башнефти» одной из сервисных компаний — Янаульского управления «Нефтьестроймонтаж»?

А.К.: Компании «Таргин» это предприятие было не очень интересно, а для нас оно — крайне важное, потому что других строителей подобного уровня, способных выполнять такой объем работ, в данный момент в республике нет. Мы с удовольствием взяли их обратно.

BG: Контрактная политика в части поставки оборудования, технологий «Башнефти» из-за санкций была пересмотрена? Потребовало ли это переориентации на локальных поставщиков?

А.К.: Мы пока не ощутили в этой сфере каких-то серьезных трудностей для себя, хотя исходим из того, что такие проблемы могут появиться. У нас есть достаточно детальный

план, где, что и когда мы хотим покупать. Многие элементы этого плана связаны с тем, что мы смотрим на российских поставщиков. При этом у нас абсолютно четкое понимание: продукцию плохого качества или по завышенным ценам мы покупать не будем. Но есть вполне достойные российские поставщики, на которых мы все больше ориентируемся.

BG: В объеме закупаемого «Башнефтью» оборудования в последние годы какова была доля российского производителя?

А.К.: Если говорить о стоимости, то это около 80% того, что мы приобретаем. Думаю, что в ближайшие годы эта доля будет увеличиваться.

BG: Есть такой стереотип, что кадровую политику и стратегию в госкомпаниях определяет не эффективность, а личные знакомства, родственные связи. Были ли уже такие «поползновения» после смены контролирующего акционера?

А.К.: Безусловно, основной акционер во многом определяет кадровую политику, и никакие назначения на серьезные позиции не проходят без его активного участия в этом процессе. Но если вы посмотрите на решения последнего совета директоров, то все рекомендованные мною топ-менеджеры были назначены на свои посты. Есть простой принцип: в компании все равно за все отвечает руководитель. Если руководителю навязывают подчиненных, и он не может в этой ситуации управлять компанией так, как должен управлять, у руководителя есть очень простой выход: выход на улицу. Есть еще репутация. Кто-то готов жертвовать своей репутацией, отношением к делу, кто-то — нет. Я надеюсь, у нас такой ситуации не будет. Пока по крайней мере не было.

BG: Большинство промпредприятий в регионе в прошлом году провели сокращения персонала — на 10-30%. Были ли сокращения в «Башнефти»?

А.К.: У нас сокращений не было. Мы на протяжении ряда лет занимались оптимизацией структуры и численности. Сегодня у нас работает столько людей, сколько нам нужно. Планов сокращать людей в этом году тоже нет, если на рынке не произойдет чего-то сверхъестественного. Но я считаю, все сверхъестественное уже произошло. Надеюсь, хуже не будет.

BG: Не собираетесь сокращать зарплаты?

А.К.: Не собираемся повышать зарплаты начальникам, и если все будет идти, как идет, будем увеличивать зарплаты рабочим. Не всем одинаково — в зависимости от того, насколько текущие вознаграждения соответствуют рынку.

BG: Александр Леонидович, наше интервью выйдет накануне выставки «Газ. Нефть. Технологии». Ходите ли вы на нее?

А.К.: Да, хожу. Во-первых, сама выставка интересна. Во-вторых, там собираются люди, которые занимаются одним и тем же делом. С ними приятно, интересно и очень полезно пообщаться. ■

МЫ РАБОТАЕМ В РЕСПУБЛИКЕ И ДОЛЖНЫ ДУМАТЬ О ТОМ, ЧТОБЫ У ЛЮДЕЙ БЫЛО ХОРОШЕЕ НАСТРОЕНИЕ. «САЛАВАТ ЮЛАЕВ» — ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ХОРОШЕЕ НАСТРОЕНИЕ



ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА