



# АЛЮМИНИЕВАЯ САГА

*Когда вам кто-то в очередной раз начнет рассказывать байку о том, что Сталин, после взятия Берлина, готовил удар по союзникам — не верьте. Опровергает такие планы только одна цифра: Из всего алюминия, затраченного на изготовление боевых самолетов за все время Великой Отечественной войны, промышленность Советского Союза произвела только 2%. Остальной металл был получен по ленд-лизу из США.*

Согласно Гесиоду, человечество последовательно проходило в своем развитии золотой, серебряный, медный и железный века. Современная археология подтвердила, что именно в такой последовательности, в соответствии с энерговооруженностью, человек осваивал металлы, и включила последние три века в свою периодизацию после каменного. Началом такого века считается не наибольшее распространение металла, а открытие способа его производства. По логике вещей, мы уже 170 лет живем в алюминиевом веке.

## ДИКИЙ ЗАПАД НА РУССКОМ ВОСТОКЕ

Советская система народного хозяйства так и не смогла отойти от сталинской автаркии. Несмотря на создание мощнейших бюрократических структур по экспорту и импорту по каждой отрасли народного хозяйства, вся реальная работа по продаже наших продуктов на мировом рынке, а также закупка сырья и оборудования проводились при посредничестве западных трейдеров.

Чисто идеологически ЦК КПСС не мог позволить советским чиновникам играть на бирже, маниакально боясь допускать их до торгов: вдруг необоснованно разбогатеют... Поэтому некоторые трейдеры, такие как Trans World metal (TWG) братьев Рубен, просто специализировались на СССР, ибо это был весьма доходный и гарантированный бизнес.

Западные трейдеры с удовольствием избавили отечественную бюрократию из в/о «Разноимпорт» от всякой работы по поставкам в СССР глинозема. Внешторговские чиновники за государственный счет катались по «зарубежкам», где те же трейдеры не скупались на представительские рас-

ходы, и получали ордена за перевыполнение плана. Руководство страны отчитывалось на пленумах и съездах. Всех это устраивало, как теперь говорят, «по умолчанию».

В 1992 году во внешней торговле всю отечественную промышленность отпустили на волю, лишив при этом всякой государственной поддержки. Однако у «красных» директоров оставалась иллюзия, что им мешает только государство, а они сами завлают весь мир металлом и будут жить припеваючи. С радужными надеждами тогдашний топ-менеджмент (если к ним возможно применить такой термин) катил алюминиевую отрасль в пропасть. Государство взирало безучастно, как вместо им же запрещенных к экспорту чушек, заводы гнали за рубеж алюминиевые утятницы с 15-сантиметровым дном и «сувенирные» изделия «Царь-колокол» весом в 10 килограмм.

## ТОЛЛИНГ, КАК ГЛОТОК КИСЛОРОДА

Кризис в России в начале 90-х годов углублялся, законодательство менялось чуть ли не каждый день, прогнозировать что-либо было просто невозможно. И все, от министра до дворника, желали стать миллионерами. И если не завтра — то вчера. Трейдеры в силу своего менталитета биржевых игроков были смелее, чем серьезные западные промышленники, по роду работы часто шли на риск, порой, на отчаянный. А то, что нашим чиновникам надо давать взятки, так они были к этому привычные. Братья Рубены первыми предложили свое партнерство «свободным» российским заводам. И выиграли.

А у российских заводов выбора не было. Альтернативой к сотрудничест-

ву с брокерами LME была только остановка непрерывного производства...

Приняв предложенную иностранцами схему толлинга и пролоббировав ее в правительстве, отечественные директора разом решили проблемы нехватки оборотных средств, обеспечения сырьем и сбыта металла. Надо отдать должное, на этом кризисном этапе братья Рубены спасли нашу цветную металлургию от краха. Толлинг был тогда, как кислородная подушка умирающему.

Но, взяв под свой контроль снабжение и сбыт, трейдеры из TWG начали прибирать к рукам и финансовые потоки предприятий.

Пока отечественные заводы решали проблему выживания, братья Рубены и подвизавшиеся при них как координаторы проектов по СНГ Лев и Михаил Черные решали проблему получения сверхприбылей.

Им мало было того, что правительство «временно» освободило давальческое сырье от таможенных пошлин. Воспользовавшись несовершенством отечественного законодательства по приватизации, они, сами и через посредство специально для этого созданных офшорных фирм, завладели пакетами акций Братского, Красноярского, Саянского, Надвоицкого алюминиевых заводов, Новолипецкого металлургического комбината, Новосибирского электродного завода. Перехватили управление на Ачинском глиноземном комбинате. Только подконтрольные Вексельбергу уральские алюминиевые заводы оказались им не по зубам, так как имели собственную сырьевую базу.

Инвестиции были исключительно портфельными и только в голосующие акции. Редко покупалось больше 10–20% уставного капитала. Скупалась не собственность, а рычаг давления на менеджмент и возможность посадить в совет директоров своего «смотрящего». Приватизировались не предприятия, а менеджмент.

Для того чтобы обойти законодательное ограничение участия иностранного партнера в уставном капитале российского предприятия, от офшорной фирмы, входящей в TWG, создавалась российская фирма со 100-процентным иностранным участием, та, в свою очередь, учреждала чисто российскую фирму, которая и скупала акции на свое имя.

К 1994 году Россия вышла с нуля на первое место в мире по экспорту алю-



миния. Объем производства первичного алюминия достиг 14% от мирового выпуска. Высокое качество русского алюминия обеспечило ему конкурентоспособность на мировом рынке. Регулярная валютная выручка позволила предприятиям своевременно рассчитываться с бюджетом, регулярно платить заработную плату, улучшать социальную сферу регионов. Такое положение дел почти всех устроило: и трейдеров, и рабочих, и местную власть.

### ТОЛЛИНГ, КАК СИСТЕМА ЗАКАБАЛЕНИЯ

Толлинг стал, по сути дела, сверхзадачей. Поэтому он, введенный вице-премьером Сосковцом временно на один год, из года в год постоянно продлевался. Выгода толлинга была настолько чудовищной, что никакие накладные расходы не являлись препятствием. Аналитики в 90-х годах высчитали, что только на взятки чиновникам TWG тратила до 30 миллионов долларов в год.

TWG, самостоятельно реализует российский алюминий на LME, заво-

ваться нет. В планы иностранных трейдеров не входило развитие нашей промышленности, их заботил только собственный карман. А он был бездонный, как закрома родины. На каждый вложенный в толлинговую операцию доллар трейдер получал как минимум доллар чистой прибыли.

Уже после того, как TWG была вытеснена с российского рынка, Давид Рубен в одном из интервью заметил, что тот, кто не смог сделать в 90-е годы на России 40% в год — полный дурак.

Инвестиций в производство TWG не делала, исключением были лишь проекты по производству сверхчистого алюминия марки А7Э, пользующегося повышенным спросом на мировом рынке. Так складывалась новая система неокOLONиализма — работная.

Но в 1995 году наплыв русского алюминия обвалил цены на Лондонской бирже металлов. Цена за тонну алюминия разом упала на \$300. Одновременно МПС подняло экспортные тарифы на перевозку по железной дороге. К тому же на мировом

**Приняв предложенную иностранцами схему толлинга, и пролоббировав ее в Правительстве, отечественные директора разом решили проблемы нехватки оборотных средств, обеспечения сырьем и сбыта металла.**

дам оставляла лишь средства на издержки производства и текущий ремонт. То, что оставалось заводу, не обеспечивало даже простого воспроизводства капитала. Получался бег на месте: работать можешь, а разви-

рынке резко выросла цена на глинозем. Рентабельность производства снизилась до 1%. Такое положение длилось два года.

Изменения мировой конъюнктуры слабо отразились на толлингах,

которые предпочли переложить все издержки на российские заводы, но сохранить сверхприбыли. Сократив-

не позволяя увеличить оборотные средства предприятий до нужного объема, да это и не входило в страте-

гии. За последнее десятилетие XX века они инвестировали в модернизацию и развитие всего лишь 4% от стоимости реализуемой продукции, в то время как западные конкуренты направляют на эти цели ежегодно не менее 10–15% от объема реализации. Единственное исключение — Саянский алюминиевый завод, который в 90-е годы за счет собственных средств построил завод по производству фольги.

**Выгода толлинга была настолько чудовищной, что никакие накладные расходы не являлись препятствием. Аналитики в 90-х гг. высчитали, что только на взятки чиновникам TWG тратило до 30 миллионов долларов в год.**

шиеся на триллион (!) рублей поступления в бюджеты всех уровней вызвали недовольство властных структур, особенно на уровне субъектов федерации. Начались хроническая проблема с выплатой зарплат учителям и врачам, задержки зарплат в госпредприятиях.

Такое положение вещей продолжалась до 1998 года. Основными владельцами промышленных предприятий были банки, а для финансовой олигархии завод — это акции, которые являются больше предметом спекуляции, чем производства. Дефолт, разоривший наиболее агрессивные банки, передал власть от финансовой олигархии крупной промышленной буржуазии. Это была революция, которую никто не заметил. Француз для такого передела власти и собственности потребовался век и пять кровавых революций.

Но в 1995 году об этом никто и не думал. Трейдерами же пресекались любые попытки директоров российских заводов вести самостоятельную промышленную политику. Любые потуги гармонизировать убытки от экспорта насыщением внутреннего рынка металлопродукцией высоких переделов отечественного производства моментально пресекались. Толлингеры из посредников превратились в жестоких диктаторов. *Отрасль приобрела компраторский характер.*

Стала ясна жесткая зависимость предприятий-экспортеров от конъюнктуры мирового рынка, когда от повышения цен выигрывают трейдинговые компании, в то время как при снижении мировых цен убытки несут только отечественные производители. К тому же от самого толлинга российский бюджет ничего не получал. Глинозем ввозился беспошлинно как давальческий, металл вывозился беспошлинно как экспортный.

Годы падения цен толлингеры использовали для дальнейшего закабаления российских заводов. Толлинг

гические задачи трейдеров. Наоборот, TWG через собственные офшорные фирмы и банки кредитовала заводы, сажая их, кроме сырьевой иглы, еще и на кредиторскую. Тот металл, что заводы могли вырабатывать как свой, уходил на погашение кредитов той же TWG, которая в период второго этапа приватизации стала совладельцем российских алюминиевых заводов и все свои усилия направляла на то, чтобы за счет реализации российского металла через LME занять господствующее положение на мировом рынке.

И это ей удалось: *из мелкого биржевого спекулянта, обслуживающего советскую внешнеторговую бюрократию, TWG за считанные годы взлетела на 3-е место в мире по объему продаж алюминия.* Усилилось влияние TWG на конъюнктуру мирового рынка. Однако в отличие от других мировых лидеров TWG так и не стала производителем металла, да и зачем, если паразитирование на трудностях, переживаемых отечественной промышленностью, давало большие прибыли. В структуре баланса группы до 90% были заемные средства. При таких

сверхприбылях она могла брать кредиты на любых условиях.

TWG даже не являлась единой корпорацией. Группа представляла собой конгломерат небольших офшорных фирм плюс брокерское место на LME, принадлежащее братьям Рубен, объединенных только целью максимального извлечения прибыли, зачастую с использованием методов, мягко говоря, не принятых в мировом бизнесе.

Результат: российские предприятия все больше отставали от запада в вопросе обновления техники и тех-

## ВЕЛИКАЯ «ДЕРБАНКА»

Первые же попытки российских заводов обрести хоть какую-нибудь независимость от трейдеров вызвали со стороны TWG обостренную негативную реакцию. Группа тотчас же предприняла жесткие меры.

Политика TWG заключалась в том, чтобы отношения между акционерами как можно дольше оставались неотрегулированными, что блокировало все программы по модернизации предприятий. Хотя на Братском алюминиевом заводе необходимость такой модернизации назрела еще в конце 80-х годов. А на Красноярском и того раньше.

TWG жестко пресекала любые попытки своих представителей на заводах проводить политику, хоть как-то соответствующую интересам российской стороны. Только скандал с дезавуированием собственного представителя на Новолипецком металлургическом заводе — Лисина, поддержавшего заводскую программу диверсификации поставщиков сы-

рья, вывел эту стратегию группы на страницы российской печати.

Постоянно пресекались попытки заводов наладить независимую поставку глинозема. Весной 1997 года соглашение ряда российских заводов с Николаевским глиноземным заводом привело к прямому бойкоту со стороны TWG этого украинского предприятия. Только для того, чтобы сырье не пошло в российскую промышленность мимо TWG. Суммарные потери российских заводов в связи с необходимостью покупать более дорогой импортный глинозем состав-

**Из мелкого биржевого спекулянта, обслуживающего советскую внешнеторговую бюрократию, TWG за считанные годы взлетела на 3-е место в мире по объему продаж алюминия.**

ляли от \$60 до \$85 миллионов в год, которые шли в карман TWG.

Ничем не мотивированный отказ от подписания соглашения, учитывающего права собственности казахских партнеров на предприятиях «Алюминий Казахстана», «Феррохром», «Казхром», недвусмысленно свидетельствует о целенаправленной политике TWG любым способом (даже во вред производству) подавить малейшее проявление самостоятельности со стороны национального менеджмента.

Попытки фактического захвата собственности путем дискредитации и отстранения от исполнения обязанностей руководства Аксусского завода ферросплавов и Соколовского ГОКа показали, что ради установления своего монопольного контроля над металлургическими предприятиями СНГ группа не брезгует никакими средствами. Спекулируя на национализме казахских менеджеров, представители группы сраивали их с русскими рабочими, которых на металлургических предприятиях Казах-



шоры по уже по завышенной (выше мировой) цене продавали глинозем на контролируемый группой Красноярский алюминиевый завод, увеличивая при этом дебиторскую задолжен-

ванную перевозку, на электроэнергию для вторичной плавки. Все потому, что КрАЗ был ориентирован TWG исключительно на экспорт металла в чушках, а КраМЗ производит алюминиевый прокат, которым группа не торговала. Мало того, что КрАЗ с помощью группы посадил КраМЗ на долги, в погашение этих долгов отбирает у КраМЗа литейный цех.

Этот, далеко не полный список, применяемых TWG, кроме толлинга, способов закабаления предприятий России и СНГ, показывает, что для таких фирм понятия деловой этики и добросовестной конкуренции не существует. TWG, выполняя лишь посреднические функции и абсолютно не участвуя в производстве металлопродукции, с помощью интриг, подкупа, шантажа, а то и криминального давления на директорат и акционеров выводила предприятия из режима национальной кооперации, чтобы полностью лишить их экономической самостоятельности.

В дальнейшем хищнически эксплуатированный такими иностранны-

**Весной 1997 г. соглашение ряда российских заводов с Николаевским глиноземным заводом привело к прямому бойкоту со стороны TWG этого украинского предприятия. Только для того, чтобы сырье не пошло в российскую промышленность мимо TWG.**

стана большинство. В итоге правительство Назарбаева в 1999 году просто выкинуло TWG из страны, нарушив даже свое собственное законодательство.

TWG сознательно провоцировала сбой в работе казахских и украинских производителей глинозема. Цель: ухудшить положение их потребителей — российских алюминиевых заводов. «Костлявая рука» сырьевого голода снова нависла над строптивым российским менеджментом. И эта политика приносила свои плоды: «красные» директора вновь склоняли головы перед TWG. Тем более что, кроме кнута, у TWG был еще и пряник: группа оказывала директорату посильную помощь в уводе капитала из России и легализации его на Западе. А это дорогого стоит.

Выгнанного из Казахстана Насырова TWG ставит во главе Ачинского глиноземного комбината, и тот откровенно «дербанит» комбинат в пользу TWG. На занижении цены глинозема при поставках на офшоры группы уводится до \$90 с тонны. Оф-

ность КрАЗа перед TWG.

Так родился внутренний толлинг, когда российский глинозем покупался офшором и по бумагам проводился как импортный, а на самом деле территорию России не покидал. Внутренний толлинг оказался намного прибыльней внешнего.

TWG работала под лозунгом: «Все исключительно для экспорта». Контролируемый группой Красноярский алюминиевый завод (КрАЗ), имея 30% акций Красноярского металлургического завода (КраМЗ), проводит политику разорения КраМЗа. Заводу, который находится буквально через доро-

гу, не продавался горячий металл. Что там горячий — металл вообще не продавался. КраМЗу приходится закупать металл в других регионах и даже за границей (!), тратиться на необосно-

ми «партнерами» производственный потенциал русских, украинских, казахских, таджикских заводов использовался как средство давления на других производителей алюми-

**К середине 90-х гг. TWG создало угрозу технологического отставания всей металлургической промышленности страны, а следовательно, экономической и стратегической безопасности России.**

ния, самостоятельно осуществляющих операции на рынке.

К середине 90-х годов TWG создала угрозу технологического отставания всей металлургической промышленности страны, а следовательно, экономической и стратегической безопасности России.

## Великая отечественная алюминиевая война

Есть старая русская поговорка: «Один будешь жрать — подавишься». То же самое произошло и с TWG. В момент празднования TWG торжества своей полной победы над отечественной металлургией произошло два события, которые впоследствии привели деятельность группы в России к полному краху.

Первое событие: бунт против TWG в 1994 году гендиректора Саянского алюминиевого завода (СаАЗ) Олега Дерипаски.

Второе событие: появление в Красноярске никому не известного нищего учителя физкультуры из города Назарова Анатолия Быкова.

Пока они воюют с TWG порознь, но сама логика их амбиций делает их непримиримыми врагами в будущем.

### Хакасский яппи

Олег Дерипаска в начале 90-х, еще студентом, был брокером на Российской товарно-сырьевой бирже. К нему от TWG обратились во время чековой приватизации с просьбой скупить акции СаАЗа. Дерипаска выполнил поручение настолько образцово, что на деньги заказчика и себе «выкроил» приличный пакет акций этого завода. Впечатленные братья Черные поставили его гендиректором



ИТАР-ТАСС

СаАЗа.

Черная кошка пробежала между ним и TWG, когда пришла пора денежной приватизации. TWG не хотела участвовать в конкурсе за государственный пакет акций. Дерипаска презрел запрет и выиграл конкурс.

TWG попыталась сменить стропитивного директора, но тот в ответ увеличил в два раза уставной капитал завода, и доля участия TWG в бизнесе из блокирующей стала чисто символической.

Так получилось, что бунт Дерипаски, который в то время активно распространял слухи о том, что он «зять Сосковца», совпал с «нестроением» в семье Черных. Лев и Михаил поругались и разделили бизнес. Лев остался с Рубенами, которые были готовы ради прибылей сотрудничать с любыми ОПГ, Михаил поставил на чекистов.

**Акции ОКСА (Объединенная компания «Сибирский алюминий») а не СаАЗа предлагает Дерипаска Чубайсу при предполагаемом слиянии СаАЗа с Саяно-Шушенской ГЭС в единое энерго-металлургическое объединение (ЭМО) в конце 90-х гг. Окружение Чубайса, обнаружив, что против реальных акций ГЭС «Сибал» пытается всучить им «фантики», проект ЭМО провалило.**

Казалось бы: при таком раскладе семья Черных должна выиграть в любом случае, но выиграла от этого только менеджеры второго уровня, оставшиеся с Михаилом, — Олег Дерипаска и Искандар Махмудов. К тому же у Дерипаски появился мощный партнер — новый председатель правления РАО «ЕЭС» Анатолий Чубайс. Этот тандем позволил Дерипаске уже играть самостоятельную роль на алюминиевом рынке.

Реальным держателем акций СаАЗа, принадлежащих Дерипаске и его партнерам, была структура «Алюминпродукт». Но после покупки Самарского металлургического завода Дерипаска создает Объединенную компанию «Сибирский алюминий» (ОКСА), которая стала играть роль управляющей компании. Именно акции ОКСА а не СаАЗа предлагает Дерипаска Чубайсу при предполагаемом слиянии СаАЗа с Саяно-Шушенской ГЭС в единое энерго-металлургическое объединение (ЭМО) в конце 90-х годов. Окружение Чубайса, обнаружив, что против реальных акций ГЭС «Сибал» пытается всучить им «фантики», проект ЭМО



ИТАР-ТАСС

провалило.

Создается также ООО «Группа «Сибирский алюминий» (ГСА), оплавок с уставным капиталом в 10 000 рублей, но которое активно пиарится как крупнейший холдинг, владеющий реальной собственностью. В действительности же ГСА выполняет функции управляющей компании всех предприятий, входящих в сферу контроля Дерипаски.

Но это все еще в будущем. Насущ-

ной задачей 1995 года для Дерипаски стала борьба с вором в законе Татарин за контроль над потоками металла с завода. Дерипаска привез с собой из Москвы на завод столько офицеров спецслужб, что, по образному выражению саяногорцев, «в городе стало светло от звезд».

В те времена не каждому бизнесмену было ясно, с кем нужно «дружить»: с бандитами или чекистами. Настолько все было неопределенно: чья в стране реальная власть? Выбор Дерипаски в пользу «государственной крыши» говорит о том, что чутье у него верное. Именно этот выбор, задолго до того, как чекисты оттеснили от власти «реформаторов» из молодого поколения последнего ЦК КПСС, позволил ему начиная с 1999 года обрести мощную поддержку Кремля во всех своих начинаниях.

Отбившись от «бригады Татарина», которому пришлось эмигрировать в Грецию, Дерипаска, надо отдать ему должное, создал великолепную команду менеджеров, переманив к себе лучших специалистов отрасли.

Во второй половине 90-х он не

только поглощает уже существующие производства («Авиакор», «Самеко» и др.), но и создает новые. В Саяногорске им построен завод по производству алюминиевой фольги, успешная работа которого вызывает в Европе периодические антидемпинговые расследования. Под Москвой «Сибалом» освоен выпуск алюминиевой консервной ленты, пивных банок (50% российского производства) и алюминиевых колпачков, сиречь бутылочных укупорок.

Кстати, TWG, наверное, еще и потому пресекала любые стремления подконтрольного менеджмента к высоким переделам алюминия, что заранее знала — понимания на западных рынках не встретит. Высокие переделы в отличие от первичного алюминия — не только чистое производство, но и высокая добавленная стоимость, которой западный бизнес не стремится делиться с нашей промышленностью.

С приобретением «Авиакора» Дерипаска вошел в кооперацию с украинскими авиастроителями в разработке «Ан-70». В любом случае Дерипаска и его менеджмент активно искали всю вторую половину 90-х годов применение алюминия на внутреннем рынке. Стремление к высоким переделам алюминия постоянно будет отличать Дерипаску от других игроков отечественного алюминиевого рынка, которые все 90-е годы в основном только наращивали экспорт.

Дерипаска по стилю своего руководства — яппи. Все пытается делать по-западному. В этом его и сильные и слабые стороны.

Сильная в том, что он не только может делегировать ответственность подчиненным, но и в том, что он первым понял, какую роль в бизнесе стал играть PR, особенно если такие кампании сопровождают проекты по связям с органами государственной власти или враждебное поглощение.

Слабость в том, что в служащих своей корпорации он не видит людей. Считает, что деньги могут все. Люди для него не соратники, а средство достижения цели. Это от него отталкивает многих. И в первую очередь таких же яппи. Разрыв в конце 1999 года с Чубайсом, в тандеме с которым он мог бы обанкротить всю страну, был скорее всего именно на этой почве.

Отстроив Саянскую империю, Дерипаска понял, что без контроля над

поставками сырья она все же «колосс на глиняных ногах», потому как TWG контролирует практически все потоки глинозема в стране.

Борьба за сырье с группой Рубенов была неизбежной. Кто контролирует глинозем, тот контролирует и все алюминиевую промышленность в стране.

Так как внутренним толлингом за отсутствием контроля над отечественными производителями глинозема гендиректор СаАЗа не пользовался, то удар решено было нанести именно по нему, по самому выгодному бизнесу TWG.

В 1999 году в Москве, на правительственных трассах, появились большие билборды, которые ничего простому обывателю не говорили, но известили собой, что началась вторая алюминиевая война. Не на жизнь, а на смерть. Билборды гласили: «Запретить толлинг. Хватит грабить Россию».

### Робин Гуд из Назарова

Судьба скромного учителя из богом забытого Назарова похожа на Большую американскую мечту. Собрал «бригаду» непьющих и некурящих спортсменов, Анатолий Быков неожиданно быстро устанавливает контроль над торговлей в Красноярске.

Появление на красноярском кладбище «аллеи героев», куда за довольно короткое время, одного за другим, относят под музыку авторитетов преступного мира, впечатляет своими размерами. Разгадка такого явления лежит в политике тогдашнего УВД края, которое руками «спортсменов» убрало из города «синих». Доказательств нет, но это отмечают все наблюдатели.

В течение года под контроль Бы-



ИТАР-ТАСС

ный бой TWG, который потом назвали в печати Великой Отечественной алюминиевой войной. Потому что чисто идеологически Быков противопоставил себя — красноярца — «иностранным оккупантам».

Ненужных акционеров Анатолий Петрович, ничтоже сумняшся, вычеркнул из реестра щелчком по клавиатуре компьютера. Местная власть в лице губернатора Зубова была на его стороне.

Сторону Быкова в этой войне принял еще один крупный акционер КраАЗа Василий Анисимов, бывший бармен из «Медео», который представлялся в то время «генерал-полковником ГРУ» и сумел приобрести солидный пакет акций завода. Также сторонником Быкова стал бывший лейтенант красноярской милиции Дружинин, сумевший урвать 10% ак-

**Ненужных акционеров Анатолий Петрович, ничтоже сумняшся, вычеркнул из реестра щелчком по клавиатуре компьютера. Местная власть в лице губернатора Зубова была на его стороне.**

кова попадает красноярский рынок и гостиница «Яхонт», которая становится его штаб-квартирой.

Это было время «боданий» гендиректора КраАЗа с TWG. Не без помощи местных правоохранительных органов Быков становится начальником охраны КраАЗа. Через год он уже председатель совета директоров завода!

Именно Быков дал тот решитель-

ный завод и на весь Красноярск прославившийся унитазом из цельного куска малахита.

Война с TWG за КраАЗ впервые в России приняла характер ожесточенной пиар-войны. Тогда впервые оттого, что «паны» дерутся, перепало и «холопам». Быков первый в стране стал платить рабочим достойную заработную плату. Сначала в 9, а затем и в 12 тысяч рублей. После этой акции



ИТАР-ТАСС

рабочие готовы были его носить на руках, а у отдела кадров завода выстроились в очередь желающие на КраЗе работать.

Вообще, Анатолий Петрович весьма умный человек. Его инициативы и планы впоследствии без зазрения совести эксплуатировал Дерипаска.

Быков первым из алюминщиков стал внедряться на рынок электроэнергетики и угля в крае. Контролируемая им фирма «ТаНаКо» взяла под контроль Красноярскую ГЭС, а 25% ее акций перешли в собственность завода.

Идею создания ЭМО впервые озвучил именно Быков. Он собирался не только слить в единое предприятие КраЗ и Красноярскую ГЭС, но на основе КраЗа создать мощную краевую

и Анисимова приобрели акционеры «Сибнефти».

Чтобы исключить «дербанку» оперативного дохода директоратом, акционерами было заключено соглашение, по которому, согласно процентам уставного капитала, каждый забирал себе выпущенный металл и самостоятельно продавал его на внешнем рынке через свои офшоры. Великая Отечественная алюминиевая война кончилась банальным сепаратным соглашением с оккупантами. Что опять-таки устроило всех.

Подвело Быкова то, что ему мало было стать крупным капиталистом-заводчиком-фабрикантом. Он хотел быть народным героем, Робин Гудом, защитником угнетенных и обездоленных. Он поверил в тот образ, который слепили для него пиарщики. А может, чисто внутренне нуждался в оправдании начального этапа своей карьеры.

Быков щедро раздавал из своего фонда населению материальную помощь, телевизоры, бытовую технику, даже квартиры. Но при этом он не платил в край налогов. Поэтому для обывателя краевая власть была плохая, а Быков — хороший. Когда губернатор Валериан Зубов возмутился и потребовал «хотя бы на зарплату милиции», не говоря уже об учителях и врачах, депутат законодательного собрания края Анатолий Быков решил снять «зарвавшегося» губернатора и поставить более послушного. Так Быков на свою же голову привел в край

он, хотя и пользовался на территории края депутатской неприкосновенностью, ударился в бег. Это была его фатальная ошибка. В глазах общественности — публичное «признание своей виновности».

Беда Быкова была в его окружении. Рассказывали, что он очень верил одной гадалке и без совета с ней не предпринимал серьезных шагов. Что она-то и посоветовала ему скрыться за границей на время.

Быков был объявлен в международный розыск, который не приносил никаких результатов, пока Быков, находясь в бегах, не дал интервью НТВ. При повторном пересечении венгерско-югославской границы он был арестован, и венгерские власти начали процедуру экстрадиции.

Один из основных игроков передела алюминиевого рынка был «выведен из оборота».

## Вторая алюминиевая война

Характер новой войны отличался от предыдущей тем, что TWG уже всем надоела. Не только Дерипаске, для которого это был вопрос жизни и смерти бизнеса, но и тем производителям, которые с удовольствием пользовались услугами TWG. Они уже были не те «красные» директора, выбранные трудовым коллективом и защищенные от государства-собственника Законом «Об акционерных обществах» 90-го года. Времена меняются. Меняются и люди. Или их меняют, если они не соответствуют времени. Тех, кто не сумел стать собственником, выкинули «на помойку истории» свои же соратники. Либо, если соратники не успели, поглотили конкуренты. Кто бы ни стоял у руля алюминиевых предприятий, к 98-му году все они смогли в полной мере обратить кризис в свою пользу, что говорит уже о зрелости отечественного менеджмента и его высокой адаптации к рынку.

Выросшие под крылом TWG управленцы уже не нуждались в ней как в посреднике. Они наработали свои связи по поставкам металла вне биржи. Да и Trans World metal был не единственным брокером в Лондоне.

Поэтому в войне Дерипаска — TWG, которая в прессе подавалась как война Олег Дерипаска — Лев Черной, союзником TWG был только КраЗ. Даже Громов, директор Брат-

**Четыре месяца «хозяин края» и новый губернатор вместе водили хоро-  
воды в детских садах, потом Лебедь так же потребовал налоги. А его за-  
меститель Вернер начал прибирать к рукам мелкий и средний бизнес в  
городе, который Быков считал своей вотчиной. Быков восстал.**

империю, включающую, кроме алюминиевого завода, КраМЗ, угольные разрезы, ГЭС, Ачинский глиноземный комбинат, а в перспективе прибрать и Братский алюминиевый завод. Заветам Быкова верны сейчас «Русский алюминий» и группа «МДМ».

И все эти планы лелеялись в самый разгар войны за завод, которая закончилась патом. Реальный расклад собственности стал выглядеть так: 28% у Быкова, 28% у Анисимова, 28% у Льва Черного, 10% у Дружинина, остальное — у TWG и трудового коллектива. Эта структура собственности продержалась до 2000 года, когда доли Черного

генерала Лебеда.

Четыре месяца «хозяин края» и новый губернатор вместе водили хоро-  
воды в детских садах, потом Лебедь так же потребовал налоги. А его за-  
меститель Вернер начал прибирать к рукам мелкий и средний бизнес в го-  
роде, который Быков считал своей  
вотчиной. Быков восстал.

Трезво оценив ситуацию, генерал-губернатор Лебедь, презрев амбиции, поехал на поклон в Кремль. В Красноярск прибыла следственная комиссия во главе с заместителем федерального министра внутренних дел. Нервы у Быкова не выдержали, и

ского алюминиевого завода и владелец блокирующего пакета акций, держал нейтралитет, потому как надеялся после победы Дерипаски полностью овладеть БрАЗом сам. Ту же позицию держал и владелец СУАЛа Вексельберг, хотя его связывали тесные партнерские отношения с Анисимовым. Мелкие заводы Северо-Запада в драку не лезли, потому как понимали: их ресурсов, даже если они и объединятся вместе, не хватит на противостояние никому из основных

2000 года отменила таможенные льготы по внутреннему толлингу. Экспортные пошлины на алюминий-сырец ввели со второго квартала 2000 года. Министр по налогам и сборам Починков заявил, что «фирмы-толлингеры будут зарегистрированы в России как плательщики налогов». Говорят, что премьер Путин лично дал отмашку на запрет толлинга. Все-таки непатриотично кормить чужих, когда свои голодают.

Победа Дерипаски была полной.

**Национальный антикоррупционный комитет 3 декабря 1999г. заявил, что «толлингеры порядка \$30 млн. тратят на подкуп российских чиновников за продление льгот по толлингу».**

**Государственная комиссия по оперативным вопросам с 1 января 2000г. отменила таможенные льготы по внутреннему толлингу. Экспортные пошлины на алюминий-сырец ввели со второго квартала 2000г.**

игроков.

В середине 1999 года Дерипаска на пресс-конференции делает сенсационное заявление о том, что его «Сибал» намерен отказаться от проведения всех толлинговых операций. Он сообщает о том, что до конца 1999 года группа завершит «консолидацию всех продаж на одном балансе» и в ближайшие два-три года она намерена «полностью легализовать все обороты в рамках консолидированной компании», а затем в течение трех лет продать часть своих активов и привлечь дополнительный капитал. Сейчас, заявил Дерипаска, «мы совершенно не удовлетворены капитализацией этого бизнеса», поэтому и необходимы преобразования, которые позволят сделать компанию прозрачной.

Вслед за тем в Москве началась «война билбордов». На одной и той же трассе, по которой едут в Белый дом на работу федеральные чиновники, друг против друга стояли слева: «Запретить толлинг. Хватит грабить Россию», справа: «Запретить толлинг — разорить Россию». Правительство решало судьбу толлинга. Чиновники в правительстве были в большом сомнении, как именно стоит поступить. Национальный антикоррупционный комитет 3 декабря 1999 года заявил, что «толлингеры порядка \$30 млн. тратят на подкуп российских чиновников за продление льгот по толлингу».

Государственная комиссия по оперативным вопросам с 1 января

Сверхприбыли TWG пожули в одночасье. Начались потери активов.

В Казахстане TWG уже третий год персона «non grata».

Российский монополист по производству электродов для цветной металлургии — Новосибирский электродный завод — перешел под контроль фирмы «Ренова» (контрольный владелец СУАЛа), которая получила завод во внешнее управление. TWG, имеющая 12% акций этого завода, пыталась сопротивляться, но на стороне «Реновы» выступила норвежская компания «Elken», потребляющая до 40% крупногабаритных угольных электродов, выпускаемых НовоЭЗом. Она готова была вложить до \$100 млн. прямых инвестиций в завод, но с одним условием: без TWG.

Само присутствие TWG на LME давно уже стало дестабилизирующим фактором, так как ее спекуля-



фото «РХС/Л»

колачивать все 60%, но еще и расталкивать остальных брокеров локтями, предлагая долгосрочные поставки на более выгодных условиях. Согласитесь, имея 60% с тонны, можно задать любого. Поэтому на любых переговорах с западными партнерами того времени неизменно с их стороны выставлялось условие: без TWG.

TWG инициировала несколько судебных процессов, но безрезультатно. Областная власть тоже была на стороне «Реновы».

В то же время группа «Альфа» выдвинула ставленника TWG с Ачинского глиноземного комбината (АГК) и вступила в стратегический союз с Дерипаской.

Одновременно, пользуясь тем, что Быков в тюрьме, а TWG ослабла, Лев Черной и Василий Анисимов пытаются прибрать к рукам КрАЗ, поглотить который нацелился и Дерипаска.

После объявления о своем разрыве с TWG, Лев Черной в феврале 2000 года собирался провести на КрАЗе дополнительную эмиссию акций, которая размывала бы долю TWG до 2%, что лишало ее возможности влиять на политику завода. Одновременно пакет акций, принадлежащий сидящему в венгерском СИЗО Быкову, также уменьшался до 5% (мавр сделал свое дело — мавр может посидеть). Увеличиться должна была толь-

**Николаевский глиноземный завод стал последним бастионом второй алюминиевой войны. Входящая в TWG офшорная фирма «Morley trade Ltd.» опутала завод кабальными договорами по все той же схеме толлинга, но у украинского правительства, в отличие от России, был в руках мощный юридический инструмент — закон, позволяющий прокуратуре опротестовывать, а судам отменять сделки, если они заведомо наносят ущерб экономике Украины.**

тивные манипуляции с товаром не согласовывались с устоявшимися методами работы других участников биржи. Норма прибыли у них колеблется около 10–15%, тогда как TWG не только умудрялась на толлинге за-

ко доля гг. Л. Черного и В. Анисимова. Черной при этом собирался захватить на заводе реальный контроль.

Все эти действия были связаны с отменой толлинга, так как КрАЗу светила перспектива работать уже по





ИТАР-ТАСС

прибыльной, а не убыточной схеме. Уменьшение доли в уставном капитале сопряжено с уменьшением дивидендов. Но эту операцию Льву Семеновичу уже провернуть не удалось. Ситуация сложилась так, что ключом к КраЗу стал Николаевский глиноземный завод.

После отмены толлинга, когда империя TWG стала в России съеживаться, как шагреневая кожа, последнюю ставку трейдеры сделали на контроль за поставками сырья для алюминиевой промышленности. Тем более что после аварии на глиноземном заводе фирмы Kaizer, который производил свыше миллиона тонн глинозема в год, цены на глинозем за 1999 год поднялись с \$90 до \$300.

На Украине действия TWG по саботированию работы Николаевского глиноземного комбината также были оценены адекватно: после повторного избрания Кучмы (украинские аналитики из оппозиции настаивают, что выборы были профинансированы «Сибалом») из правительства страны вывели ряд высокопоставленных чиновников, тесно связанных с TWG.

Николаевский глиноземный завод стал последним бастионом второй алюминиевой войны. Входящая в TWG офшорная фирма «Morley trade Ltd.» опутала завод кабальными договорами по все той же схеме толлинга, но у украинского правительства в отличие от России был в руках мощный юридический инструмент — закон, позволяющий прокуратуре опротестовывать, а судам отменять сделки, если они заведомо наносят ущерб экономике Украины.

Договора с «Морлей» были расторгнуты, а 36-процентный пакет акций был выставлен на аукцион, где и был приобретен «Украинским алюминием», фирмой, аффилированной с «Сибирским алюминием», ко-

торую возглавил Герман Ткаченко, вице-президент «Сибала», гражданин Украины. Эта сделка довела участие структур Дерипаски в НГЗ до 66% уставного капитала. Ткаченко сразу же перекрыл поступления глинозема на КраЗ, выставив им мировую биржевую цену.

Работать по толлингу и при этом покупать глинозем тот же Красноярский алюминиевый завод не мог. И помогло заводу выжить в то время только сепаратное соглашение о поставках глинозема с АКГ. Между «Альфой» и «Сибалом» пробежала черная кошка.

TWG пришлось уйти с российско-металлургического рынка. Активы в ее собственности оставались еще на многих предприятиях, но на рынок группа уже не оказывала никакого

влияния.

### Пейзаж после толлинга

К февралю 2000 года создалась ситуация, из которой могло быть только два выхода. Либо «Сибирский алюминий» окончательно вытеснит TWG из страны, и группа останется ни с чем, либо надо было срочно продавать алюминиевые активы. Но на западе продать такие подмоченные криминальными следами акции можно было только с дисконтом в 80% от номинала, да и то с большим трудом.

В итоге Лев Черной, провалив

авантюру с КраЗом, делает, по его заявлению, «сильный», «гениальный ход» — продает акции акционерам «Сибнефти». Только за акции КраЗа Лев Черной и Василий Анисимов получают по \$250 млн. Сколько получила TWG за свои активы, включая и акции Братского завода, неизвестно до сих пор. Интересно то, что ничего не получил Быков. Ему было заявлено, что \$500 млн. — это цена за все акции КраЗа, включая и его, так что все вопросы к Черному и Анисимову. Дерипаска предложил за его пакет \$20 млн. Быков обиделся.

Расчет Льва Семеновича был простой. Нефтяники ничего в алюминии не понимают. Бизнес этот в отличие от нефтянки проблемный на каждом этапе и требует специфических знаний и навыков. Поэтому, получив от них неплохие деньги, через своих «приватизированных» менеджеров можно по-прежнему «дербанить» заводы и вести войну с Дерипаской уже на деньги «Сибнефти».

Но Роман Абрамович оказался умнее, чем на то рассчитывал Лев Черной. «Сильный ход» был вычислен сразу, и практически первым же действием новых хозяев бывшей империи TWG было предложение Дерипаске союза.

Дерипаска на союз пошел. Война с «Сибнефтью» могла бы вестись долго, но в конечном итоге у Абрамови-

**Только за акции КраЗа Лев Черной и Василий Анисимов получают по \$250 млн. Сколько получила TWG за свои активы, включая и акции Братского завода, неизвестно до сих пор. Интересно то, что ничего не получил Быков. Ему было заявлено, что \$500 млн. — это цена за все акции КраЗа, включая и его, так что все вопросы к Черному и Анисимову.**

ча всего было больше: и денежных и административных ресурсов. В затяжной войне Дерипаска проигрывал больше, чем от слияния.

Уже в апреле 2000 года на КраЗе появилась администрация из «Сибирского алюминия», а вскоре было объявлено, что «Сибнефть» и «Сибирский алюминий» сливают свои алюминиевые активы в одну фирму — «Русский алюминий», которая объединит до 70% алюминиевой промышленности. Условия соглашения: собственность 50 на 50, гендиректор — Дерипаска. Администрация на заводах — люди Дерипаски. Персонал управляющей компании 50

на 50. Недостающие до 50% активы акционеры «Сибала» покрывает личностью. Говорят, эта сумма составила около \$500 млн.

Кремль, несмотря на сопротивление МАП, такую монополию поддержал, выставив условия: прозрачность компании и реальную «белую» зарплату всех рабочих и служащих.

## ALCAN, ALCOA & RUSAL

Тем временем главной темой, занимающей умы аналитиков металлургического рынка на рубеже тысячелетия, становятся два мегаконсолидационных процесса:

- 1) тройное слияние канадского Alcan Aluminum (второго в мире по активам производителя алюминия и его производных), французской Pechiney (четвертый производитель в мире) и швейцарской Alusuisse-Lonza (Algroup),
- 2) «внутриамериканская затея» — поглощение старейшей и крупнейшей алюминиевой корпорацией мира — Alcoa третьего в мире по величине холдинга Reynolds Metals.

По своеобразной иронии судьбы, чрезмерная концентрация рыночной власти в руках владельцев Aluminum Co. of America (Alcoa) в конце 20-х годов привела, согласно нормам американского антитрестовского законодательства, к насильственному расчленению этого алюминиевого монстра, в результате выделена независимую компанию Alcan Aluminium Ltd., бывшее структурное подразделение Alcoa, контролировавшее канадские производства. Сегодня Alcan основной соперник своего «родителя» на мировом алюминиевом рынке, и эта «сладкая парочка» вновь энергично подгребают под себя расплывшиеся было конкурирующие фирмы.

Неожиданным для наблюдателей стало создание суперхолдинга APA (название — по первым буквам трех его участников). Слияние дорогое — 9,2 млрд. долларов. В новой компании акционеры Alcan владеют 44%, Pechiney — 29%, Algroup — 27%. APA регистрируется в Монреале (вотчине Alcan), но ее штаб-квартиру размещают в Нью-Йорке. Демократично решился и вопрос о власти: до 2001 года председателем совета директоров APA оставался глава Alcan Жак

Буги, а затем этот пост был передан руководителю Pechiney Жану-Пьеру Родье.

Такое слияние позволяет обойти национальное антимонопольное за-

Ведь в «Русал» помимо трех крупнейших алюминиевых заводов России: Братского, Красноярского и Саянского — входят Красноярская ГЭС, Красноярский металлургический завод,

**Благодаря масштабному переделу сфер влияния на мировом алюминиевом рынке, который привел к возникновению нового супер-тандема Alcoa-APA, конкурентные позиции российских производителей, доля которых в мировом совокупном объеме экспортных поставок составляет порядка 20%, сегодня находились бы под большой угрозой самостоятельного существования, если бы Роман Абрамович был более амбициозен.**

конодательство, так как монополиям законодатели считают участие не на мировом рынке, а на каждом национальном рынке отдельно.

Кроме того, отметим еще один любопытный момент, который, как правило, западные комментаторы оставляют без внимания: три компании объединяются в APA, по сути, на «национальной основе» (у них общие франкофонные корни), что придает дополнительную «этническую» пикантность будущему противостоянию двух новых алюминиевых гигантов.

Суммарно Alcoa и APA будут контролировать (без учета России и СНГ) около 54% мировых мощностей по производству глинозема и 38% мощностей по производству первичного алюминия.

Благодаря масштабному переделу сфер влияния на мировом алюминиевом рынке, который привел к возникновению нового супер-тандема Alcoa-APA, конкурентные позиции российских производителей, доля которых в мировом совокупном объеме экспортных поставок составляет порядка 20%, сегодня находились бы под большой угрозой самостоятельного существования, если бы Роман Абрамович был более амбициозен.

На пути западного монстра, который с неизбежностью бы поглотил отечественные заводы, ослабленные третьей алюминиевой войной, неожиданно встал созданный в апреле 2000 года равнозначный им отечественный монстр — «Русский алюминий».

Если объяснить коротко и доступно, то «Русал» — это, по сути дела, квазиминистерство цветной металлургии времен СССР. По крайней мере масштаб такой же. Даже больше.

Самарский металлургический завод, Николаевский глиноземный завод, Ачинский глиноземный комбинат, Ростар-холдинг, «Дозакл», завод «Саянская фольга», Белокалитвенское МПО, а также ряд других предприятий, производящих товары из алюминия.

50% акций «Русала» контролирует Олег Дерипаска (его доля 20%, остальные у него в доверительном управлении), другие 50% принадлежат Роману Абрамовичу.

Доля этой корпорации в мировом производстве первичного алюминия составляет около 12%, а доля в свободном объеме первичного алюминия на мировом рынке — не менее 20%. По заявлению исполнительного директора «Русского алюминия» Виктора Беляева, в 2000 году стратегической целью собственников «Русала» является консолидация активов всех предприятий страны и создание мощной единой национальной алюминиевой компании с полным циклом, которая не будет ни в чем уступать конкурирующим западным концернам.

Но прошло три года, а «Русский алюминий management» всего лишь управляющая компания. Консолидировать все активы на единую акцию не дает принципиальная позиция Быкова. Хотя в феврале 2002 года, пока Быков сидел под следствием в Лефортово, «Русалу» удалось увеличить в два



ФОТО: «РУСАЛ»

раза уставной капитал КраЗа, размыв быковский пакет акций до 14%.

Сегодня на российском алюминиевом рынке у «Русала» практически нет конкурентов. СУАЛ (Сибирско-Уральская алюминиевая компания) не в счет: слишком малы объемы производства у объединенных им Иркутского, Богословского, Кандалакшского и Уральского алюминиевых комбинатов. Всего около 20% отечественного производства. Доля предприятий северо-запада страны еще меньше.

Тенденция мирового алюми-

неса.

Братья Рубены окончательно покинули производственные просторы России, продав остатки своих акций «Русалу». Для отбеливания своей репутации на западе они провели 100 часов интервью журналу «Форбс». Вышла очень интересная статья «Капитализм в холодном климате».

Татаренков обживает то место, на котором провел большую часть жизни, — нары.

Быкова осудили, но как-то странно. За то, отчего он бегал, оправдали.

есть избыточное электричество. Но этот проект вошел в противоречие с нефтяниками, которые этот порт давно приглядели под нефтяной терминал. Нефтяников поддержали «зеленые»: ущерб от трубопровода этому курортному месту меньший, чем от выбросов алюминиевого завода.

Роман Абрамович выбран начальником Чукотки.

Олег Дерипаска женился на дочери Юмашева — Полине, у них родился сына. А после того как Татьяна Дьяченко развелась с мужем и тут же выскочила замуж за Юмашева, стал «внуком» Ельцина и окончательно вошел в «Семью».

Так что основные игроки алюминиевого рынка сложились. Внешний толлинг по-прежнему используют все. Всех это положение дел устраивает.

То, что будущее отрасли не столько за высокой концентрацией производства, сколько за высокими переделами алюминия, уже понятно всем. Высокие переделы не только увеличивают ВВП страны, но еще умножают налогооблагаемую базу, увеличивая бюджет страны. К тому же внутренний рынок России насыщен готовыми изделиями из нашего же алюминия, только переработанного за границей. Кроме импортозамещения, положительные тенденции имеет удешевление изделий из алюминия, что скажется и на душевом потреблении граждан.

А пока в автомобиле «Форд» содержится 240 кг алюминия, а в «жигуле» всего 19 кг, мы обречены на отставание от развитых государств. Потому что потребление алюминия на душу населения давно выверенный показатель благосостояния страны. Так, в США потребляют изделий из алюминия на душу населения в 8 раз больше, чем в России, и ВВП на душу населения в США тоже в 8 раз больше, чем в России, и средняя заработная плата в США тоже больше, чем в России, в 8 раз. Такая закономерность прослеживается и по другим странам: соотношение ВВП, доходов и потребления алюминия высоко коррелированно.

Алюминиевый век, господа.

**Громов — натура неугомонная — построил в 2003г., совместно с Gerald Metals, первую очередь нового, современного, алюминиевого завода в Тайшете (проектная мощность 250 тыс. тонн алюминия в год), но у «Иркутскэнерго», которая к тому времени перешла под полный контроль «Русала» и группы «МДМ», не нашлось для завода электроэнергии. Скорее всего, «Алюком-Тайшет» будет поглощен «Русалом», но без Громова.**

вого производства к предельной концентрации наглядно показывает, что отечественные алюминиевые войны были частью общемирового процесса, слияний и поглощений в этом бизнесе, только проводимого варварскими методами. Если бы Дерипаске не удалось взять контроль над НГЗ, то «Русский алюминий» все равно был бы вызван к жизни, только без него. Не было бы случайного игрока алюминиевого рынка — Абрамовича. Возможно, объединителем отрасли мог стать и Борис Громов, и Анатолий Быков, и тот же Лев Черной, но история не имеет сослагательного наклонения. Есть то, что есть.

### Вместо послесловия

Лев Черной ударился в политиканство, создал общественное движение «МиР» (Мобилизация и Развитие) и попытался в 2000 году стать медиатором между российской властью и бизнесом. Ничего у него не вышло. Инвестирует в российский хай-тек. Перспективное направление.

Михаил Черной в 2002 году продал все свои металлургические активы в России и сосредоточился на борьбе за свой бизнесе в Израиле, где его никто не ждал и пускать не собирался.

Анисимов слил свои оставшиеся активы с Вексельбергом в СУАЛе, а затем, после того как в 2001 году в Екатеринбурге убили его дочь и зятя, продал партнеру свою долю и ушел из биз-

Но за подготовку к убийству авторитетного предпринимателя Павла Струганова ему дали 6,5 года, но из тюрьмы выпустили, навесив, однако, условный пятилетний срок, который заставляет его держаться тихо и скромно. На последних губернаторских выборах и Быков, и «Русал» поддерживали одного и того же кандидата в губернаторы — председателя краевого законодательного собрания Усса.

Борис Громов, гендиректор Братского алюминиевого завода, не вписался в команду Дерипаски. Правда, принадлежащие ему и Юрию Шляйфштейну акции завода были выкуплены «Русалом» за \$100 млн., по справедливой цене. Громов — натура неугомонная — построил в 2003 году, совместно с Gerald Metals, первую очередь нового, современного алюминиевого завода в Тайшете (проектная мощность 250 тыс. тонн алюминия в год), но у «Иркутскэнерго», которая к тому времени перешла под полный контроль «Русала» и группы «МДМ», не нашлось для завода электроэнергии. Скорее всего «Алюком-Тайшет» будет поглощен «Русалом», но без Громова.

В 2001 году некие американские фирмы, за спиной которых маячила TWG, попыталась соблазнить губернатора Ленинградской области проектом строительства нового алюминиевого завода в Сосногорске, рядом с атомной электростанцией, у которой