



ДМИТРИЙ КОНОВ: БУДУ РАБОТАТЬ, ПОКА НЕ ВЫГОНЯТ

Председатель Правления ПАО «СИБУР Холдинг» в спецпроекте ТАСС «Первые лица бизнеса».

Часть 1

Об акулах и середняках, МГИМО, армии, МВА, баскетболе и берлинском инциденте

— У меня есть товарищ, любящий повторять фразу «все люди разные». Универсальная формула, позволяющая объяснить что угодно — от подлости до подвига. Первые лица бизнеса тоже разные, но, возможно, вы, Дмитрий Владимирович, видите нечто общее, позволившее вам стать тем, кто вы есть?

— Для начала надо разобраться с терминологией, понять, кого вы относите к этой категории.

— Акул капитализма, глав крупных отечественных компаний, людей из списка Forbes.

— Там много тех, кто нажил состояние в 90-х, а потом им управлял как инвестициями. И нет сегодня находящихся у руля крупных компаний, в том числе и государственных. Получается, что список Forbes не совсем про лидеров бизнеса.

Как мне кажется, первая тридцатка рейтинга стабильна, на протяжении последних десятилетий в нее входят одни и те же лица. А вот места начиная с 50-го и далее пребывают в постоянном движении. Среди средней части списка много тех, кто создавал капитал, а потом терял его.

КОГДА ГЛАВА "НОВАТЭКА" ЛЕОНИД МИХЕЛЬСОН ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД ПРИОБРЕЛ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ СИБУРА, ОН ПРЕДПОЧЕЛ НИЧЕГО НЕ ЛОМАТЬ, ПОЗВОЛИВ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНИИ ПРОЯВИТЬ СЕБЯ, ПОКАЗАТЬ ПРОФПРИГОДНОСТЬ. СУДЯ ПО ТОМУ, ЧТО МЫ ДО СИХ ПОР РАБОТАЕМ ВМЕСТЕ, ТЕСТ БЫЛ СДАН, ХОТЯ НАС ПРОДОЛЖАЮТ ПРОВЕРЯТЬ, СТАВЯ НОВЫЕ ЗАДАЧИ И ОЦЕНИВАЯ ИХ РЕАЛИЗАЦИЮ. И ПОЛАГАЮ, ЭТО АБСОЛЮТНО ЛОГИЧНО И ПРАВИЛЬНО

Есть и двигавшиеся к своей строчке поэтапно, медленно и верно. Но и среди них лишь несколько человек, чьи судьбы схожи с моей: менеджеры, ставшие состоятельными людьми через управление компаниями. Однако и у нас у всех пути были разными.

– **Значит, ничего общего?**

– Повторяю: я и мне подобные не владельцы бизнеса, мы ответственны перед собственниками за результат. Акционеры постоянно тестируют нас, проверяя, удастся ли нам достигнуть того, чего ждут.

Когда глава «Новатэка» Леонид Михельсон десять лет назад приобрел контрольный пакет СИБУРа, он предпочел ничего не ломать, позволив менеджменту компании проявить себя, показать профпригодность. Судя по тому, что мы до сих пор работаем вместе, тест был сдан, хотя нас продолжают проверять, ставя новые задачи и оценивая их реализацию. И полагаю, это абсолютно логично и правильно.

– **Это типичная ситуация, когда новый владелец сохраняет прежнюю команду?**

– Пожалуй, исключение. Но, на мой взгляд, оно было заложено историей компании и целями, поставленными акционерами. Созданный еще в середине 90-х годов СИБУР долго не рассматривался как перспективный актив, способный приносить деньги. В начале нулевых он был головной болью «Газпрома», а потом еще вчера никого не интересовавшая компания попала в руки акционеров, которые решили создать успешный и устойчивый даже по глобальным меркам нефтехимический проект. С этого момента все изменилось, начался совершенно иной бизнес.

– **Вас в СИБУР пригласил Александр Дюков, нынешний глава «Газпром нефти»?**

– Дело было как. Я был руководителем блока корпоративных финансов в банке «Траст». Мой клиент попал в крупный конфликт, связанный с реструктуризацией корпоративного владения, и нанял людей, которые помогали ему разрешить ситуацию. Я контактировал с членами этой команды, а с одним, позже приглашенным Александром Дюковым в СИБУР, у нас по ходу этой работы сложились приятельские отношения. Когда понадобился специалист с моим управленческим опытом, мой товарищ представил меня Дюкову и я получил предложение о работе. Согласием ответил не сразу. Не люблю вспоминать эту историю...

ДЕЛО В ТОМ, ЧТО "ТРАСТ" ВХОДИЛ В СИСТЕМУ БАНКА "МЕНАТЕП". И СО СТОРОНЫ ВСЕ ВЫГЛЯДЕЛО ТАК, БУДТО Я НЕ СОГЛАШАЛСЯ ПЕРЕХОДИТЬ В СИБУР, ПОКА НЕ СЛУЧИЛИСЬ ПРОБЛЕМЫ У ЛЕБЕДЕВА И ХОДОРКОВСКОГО

Дело в том, что «Траст» входил в систему банка «Менатеп». И со стороны все выглядело так, будто я не соглашался переходить в СИБУР, пока не случились проблемы у Лебедева и Ходорковского.

– **Типа сбежали с тонущего корабля?**

– Хронологически события совпали, но на деле все было иначе. Из банка меня заставило уйти серьезное разногласие с крупными бывшими акционерами «Траста», ныне проживающими в Лондоне. Я владел относительно небольшим процентом акций, которые у меня потом и выкупили эти акционеры. Кстати, средства, вырученные от продажи пакета «Траста», стали для меня серьезной финансовой поддержкой на первом этапе работы в СИБУРе, где мои заработки поначалу были весьма скромными.

– **С Ходорковским в «Трасте» вы контактировали?**

– Пересекался и с ним, и с Лебедевым как с клиентами, но в ближний круг не входил. Моим непосредственным руководителем был Илья Юров.

Уходить я надумал в конце лета 2003-го и, решая, куда именно, рассматривал известные мне компании, в том числе из списка своих банковских клиентов. В итоге выбрал СИБУР, потому что видел уникальность и потенциал холдинга. С другой стороны, зная ужасное состояние, в котором он находится, не боялся рисковать: сделать хуже было невозможно. Как говорится, дно пробили снизу.

– **При этом о нефтехимии вы имели весьма относительное представление?**

– Ровным счетом никакого. Но меня брали для решения вопросов, которые я знал, а именно реструктуризации активов и выпрямления корпоративной структуры. Кроме того, предстояло разобраться с долгом «Газпрому», понять его масштаб и найти пути урегулирования.

– О какой сумме шла речь?

– Около двух с половиной миллиардов долларов. Притом что 2002-й СИБУР закончил с нулевой условной EBITDA. Два предыдущих года выдались невероятно тяжелыми для всей нефтехимической отрасли. Если посмотреть в архивах разницу между стоимостью сырья и готовой продукции, станет очевидно, что так плохо, как тогда, не было никогда в последующие 20 лет. И в предыдущие, кстати, тоже.

Приобретенные активы СИБУРа требовали денег на восстановление и развитие. Где их взять, если занимать больше нельзя? Ведь немалые суммы уже одолжили под саму покупку. СИБУР реально был банкротом.

– То, что вы успели пройти обучение по программе MBA, сыграло роль в вашем трудоустройстве?

– 11 месяцев обучения в Швейцарии, безусловно, не прошли даром. Я много работал в разных финансовых направлениях и в какой-то момент поддался иллюзии, решив, что уже неплохо разбираюсь в жизни. Программа MBA позволила увидеть то, чего не знал, загрузив кругозор набором сведений и перспектив, необходимых руководителю. Условно говоря, в бизнес-школе обязывают выучить кандидатский минимум, получить представление обо всех составляющих, так или иначе входящих в сферу деятельности конкретного предприятия. Оказалось, я многого не знал, не представлял, что мир гораздо шире моих представлений о нем.



В центральной операторной пермского предприятия СИБУРа во время линейного обхода. © Пресс-служба "Сибур Холдинг"

Еще один полезный урок, усвоенный в бизнес-школе, – уважение к мнению тех, кто работает рядом. Без этого нельзя двигаться вперед. В процессе обсуждения заданных тем следовало непременно достичь договоренности с коллегами, в противном случае тебе в буквальном смысле не разрешали идти спать. Организаторы специально сталкивали лбами

максимально неудобных друг другу участников (например, китайца-интроверта с суперактивным и общительным португальцем). Класс из 84 студентов разбили на группы по семь человек, каждый месяц состав менялся, и нужно было начинать заново выстраивать отношения и находить общий язык.

– Вы сами захотели поехать на учебу или работодатели командировали?

– К GMAT вступительному экзамену в бизнес-школу я готовился в непростой для себя момент. В кризис 1998-го инвестиционно-банковская группа «Ренессанс» за три дня уволила значительную часть сотрудников. В том числе и я попал под раздачу. Сейчас рассказываю об этой истории не без гордости, поскольку спустя три месяца получил предложение вернуться, подкрепленное обещанием платить больше денег. Но я твердо сказал нет. Решил, что хочу получить опцию работы не в России и выйти из узкой трейдерской специализации. И продолжил подготовку к экзамену в MBA.

– Это ведь дорогая история?

– Безусловно, но мне частично повезло: швейцарский франк в тот кризисный год рухнул, а я хранил сбережения в долларах, поэтому выиграл на разнице курсов.

Когда в очередной раз приехал в Москву, меня перехватили акционеры «Траста»: «Давай к нам!» В середине 2000 года уже было видно, что экономические процессы в России развиваются позитивно, и я решил вернуться на родину, поскольку здесь мне предлагали более интересную и перспективную с точки зрения будущей карьеры работу. Поэтому возвращался осознанно.

Тем не менее записался на ряд собеседований, в том числе в международную консалтинговую компанию McKinsey & Company. По его итогам получил приглашение и... отказался. И на интервью шел из любопытства, хотел посмотреть, как все проходит.

Справедливости ради скажу, что не всем экзаменаторам я понравился, двое отметили: «Все хорошо, но очень уж скучный».

– Восприняли это как оскорбление или комплимент?

– Не в первый раз сталкивался с подобным мнением на свой счет. Впервые услышал нечто подобное в 90-х при попытке трудоустроиться в лондонский банк. Дошел до последнего тура, выдержав 16 интервью за два дня. Финальный раунд призван был показать, как окружающие люди воспринимают соискателя, видят ли в нем достойного партнера.

И ТУТ ОКАЗАЛОСЬ, ЧТО МНОГИЕ НАШЛИ МЕНЯ СЛИШКОМ НУДНЫМ. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗВУЧАЛА ПРИМЕРНО ТАК: "НОРМАЛЬНЫЙ ПАРЕНЬ, НО НЕ ДЛЯ НАС"

И тут оказалось, что многие нашли меня слишком нудным. Характеристика звучала примерно так: «Нормальный парень, но не для нас».

– Ваша самооценка от этого пострадала?

– Да, пережил неприятные минуты, не скрою. В MBA после похожего интервью счет оказался 4:2 в мою пользу. К тому времени меня уже совершенно не волновало, кто и что сказал.

– Но это был справедливый приговор, на ваш взгляд?

– Думаю, на момент лондонского собеседования да. Представьте, 26-летний юноша, получивший некий опыт работы в российских банках, попадет на кастинг к агрессивным, с глобальным подходом к жизни и столь же масштабными амбициями западным финансистам. Помимо прочего, они были весьма состоятельны материально: в середине 90-х годов управляющие партнеры крупных банков получали очень существенные деньги (миллионы долларов в год).

И вот перед ними сидит московский юноша с ограниченным кругозором, правда, неплохо владеющий разговорным английским, но не очень хорошо понимающий бизнес-язык. Они оценивали, смогу ли я стать одним из них... Наверное, шансов пройти в тот момент фильтр у меня было немного.

Вердикт, данный лондонскими банкирами с высоты их колокольни, наверное, можно считать справедливым с точки зрения

именно их сообщества.

– Ощущение бедного родственника сильно мешало вам в жизни?

– У меня его нет. А в том конкретном случае скорее не бедного родственника, а местечкового, провинциала. Люди решали глобальные вопросы, в то время как я приторговывал по мелочи. Масштаб принципиально иной. Если я проводил сделки на пять миллионов долларов в день, то они – на миллиарды. Я торговал пятью никому не известными за рубежом активными в России эмитентами, а они – пакетом DaimlerChrysler. Я сидел на очень ограниченном рынке, но до определенного момента, не имея возможности сравнивать, считал, что являюсь центром Вселенной.

– Пока вам не дали понять, где ваше место?

– Вежливо выразили сомнение: мол, мы не уверены, что с подобным опытом сможете рассчитывать на нечто большее и будете успешны в решении глобальных задач.

– Но этот скепсис, наверное, касался не только вас, а российского рынка в целом...

– Не думаю, в 90-х в мире любили Россию. Ее воспринимали как страну, не утратившую величие и мощь Советского Союза и при этом имеющую в потенциале демократическую рыночную перспективу.

– Мы с вами словно в фильме «Назад в будущее»: вместо того чтобы идти в разговоре вперед, отматываем пленку назад. Впору спросить о вашей учебе в МГИМО. Это был осознанный выбор?

– Скорее соревновательный. Я из семьи потомственных геологов и геодезистов. Мама работала специалистом в Институте высоких температур Академии наук, папа был картографом-геодезистом, много ездил по стране. А за два года до моего поступления в МГИМО отправился в Гвинею, где проработал в общей сложности лет шесть, искал там месторождения золота и бокситов. Подрядился на контракт через «Зарубежгеологию». Не то чтобы мы едва сводили концы с концами, но родители понимали: если есть возможность заработать больше, ею не стоит пренебрегать.



– Где геологи, там романтика? Палатка, гитара, костер и песни до утра...

– У меня другие ассоциации: например, теодолиты (такие измерительные приборы на плечах бывших эзков в Мурманской области). Как-то во время летних каникул я поехал в геодезическую экспедицию на Кольский полуостров и попал в компанию к интересным и странным людям, которых в Москве никогда не встречал. Они выглядели иначе, говорили и думали по-другому... Мне, старшекласснику, было интересно и необычно. Мы вместе таскали оборудование с места на место. Заработанные деньги, вернувшись домой, я отдал в семейную копилку.

ТАКИЕ ЖЕ НОВЫЕ И НЕОЖИДАННЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ О ЛЮДЯХ Я ВЫНЕС, ОТСЛУЖИВ В АРМИИ. ТАМ И ПРИШЛО ПОНИМАНИЕ, ЧТО О НАШЕЙ НЕОБЪЯТНОЙ СТРАНЕ НЕЛЬЗЯ СУДИТЬ ПО СТОЛИЧНОЙ ШКОЛЕ ИЛИ ПОДМОСКОВНОМУ ПИОНЕРЛАГЕРЮ

Такие же новые и неожиданные впечатления о людях я вынес, отслужив в армии. Там и пришло понимание, что о нашей необъятной стране нельзя судить по столичной школе или подмосковному пионерлагерю.

– Школа у вас была блатная?

– Приличная. Я хорошо себя показал на предварительном экзамене. Мы жили около зоопарка на Большой Грузинской, а учиться пришлось не по месту жительства, как было положено. Английская спецшкола, куда меня взяли, находилась на Кутузовском проспекте, и там преобладали дети из привилегированных семей, в основном сотрудников МИД, иностранных посольств.

Возможность ездить за рубеж, особенно в капиталистические страны, считалась в те времена большой привилегией, и знание иностранного языка считалось отдельной профессией. Мои одноклассники пользовались козырем в полной мере, я же был лишен его и невольно стал задумываться, в чем суть различий между нами, как и где заработать этот бонус.

Даже для подростка стала очевидной прямая взаимосвязь между знанием языков и перспективой заняться интересной работой, где и международные отношения, и экономика. Так на пороге седьмого класса передо мной в качестве цели, к которой надо стремиться, возник МГИМО. Я увлекся экономической географией, налег на английский. Родители меня поддерживали, но предупредили, что гарантировать поступление не смогут, нет у них таких связей и возможностей, а значит, я должен рассчитывать на свои силы. С того момента начал воспринимать процесс подготовки как соревнование и, одержимый подростковым упрямством, других вариантов не рассматривал: только МГИМО!

– А когда вы впервые попали за кордон?

– В 1980-м. Маме предоставили путевку в Болгарию... Почти ничего не запомнил из поездки, за исключением того, что советские дети объединились против немецких ровесников и мы постоянно дрались. К счастью, домой все вернулись живыми и невредимыми.

Спустя пару лет семьей съездили в Восточную Германию, где жили институтские друзья родителей. Вот, собственно, и весь мой заграничный опыт до МГИМО.

Поступил я на вечернее отделение. Папа брал дополнительную работу, переводя с английского техническую литературу, мама перепечатывала его рукописи. Я считал долгом приносить свою копейку в семейный бюджет, что-то делать, кроме учебы.

На вечернее отделение брали лишь тех, кто работал в сфере внешней торговли. Такое было обязательное условие. Я смог устроиться в фирму «Экспортсамоцветы», попросив указать в трудовой книжке солидную должность. В итоге стал называться специалистом упаковочного направления, фактически же занимался тем, что готовил к отправке изделия из самоцветов и полудрагоценных камней. Например, оборачивал вазу из нефрита ватой, укладывал в красивую коробку, которую потом заколачивал в ящик.

В 1988-м я оказался в армии. Так называемый горбачевский призыв, когда под ружье ставили всех, включая студентов дневного отделения. Их, правда, спустя 12 месяцев вернули по домам, а я остался служить на второй год. Попал в Баку и в полный рост застал армяно-азербайджанский конфликт, разгоревшийся в том году вокруг Нагорного Карабаха. Когда прибыл к

месту расположения части, в Баку уже ввели военное положение. А через какое-то время начались реальные боевые действия...



На улицах Баку во время армяно-азербайджанского конфликта, 1990 год © Андрей Соловьев/ТАСС

Несколько лет назад был в Азербайджане и специально заехал посмотреть на места, где служил. Город сильно изменился, почти вся дорога из центра к части застроена современными зданиями. А вот сама часть выглядит практически как раньше. Она стояла на берегу моря, а мимо шла дорога, по которой в Баку в январе 1990-го входили танки...

ХОРОШО ПОМНЮ, КАК ВО ВРЕМЯ УТРЕННЕГО ПОСТРОЕНИЯ С ГОРЫ НАЧАЛИ СТРЕЛЯТЬ СТОРОННИКИ НАРОДНОГО ФРОНТА И СЕРЬЕЗНО РАНИЛИ ДВУХ СОЛДАТ — ИХ ПОТОМ КОМИССОВАЛИ. ИЛИ ТО, КАК МЫ, ВООРУЖЕННЫЕ АВТОМАТАМИ, НЕСКОЛЬКО ДНЕЙ ПОДРЯД ВЫВОЗИЛИ НА ГРУЗОВИКАХ ИЗ БАКУ ОФИЦЕРСКИЕ СЕМЬИ, ПО СУТИ, ЭВАКУИРОВАЛИ ИЗ ОХВАЧЕННОГО ПОГРОМАМИ ГОРОДА

Хорошо помню, как во время утреннего построения с горы начали стрелять сторонники Народного фронта и серьезно ранили двух солдат, их потом комиссовали. Или то, как мы, вооруженные автоматами, несколько дней подряд вывозили на грузовиках из Баку офицерские семьи, по сути, эвакуировали из охваченного погромами города.

Пуля в принципе могла прилететь из любого окна: азербайджанские националисты, зачищавшие столицу республики от армян, заодно избавлялись и от русских.

На дороге к нашей части были выстроены баррикады, мятежники надеялись остановить танки, но это им не помогло...

Откровенно говоря, не самые приятные воспоминания.

Впрочем, испытания начались еще с учебки, в первую очередь психологического свойства. На гражданке я жил, руководствуясь правилом «Сначала думаю, потом делаю». Здесь же пришлось перестраиваться и выполнять приказы, не включая голову. Потом при желании можно было и поразмышлять над смыслами, даже высказать свое мнение, но только если спросят. Армейская школа учит иному отношению к жизни. Хотя слово «учеба», наверное, не самое правильное определение для этой системы.

– Сталкивались с дедовщиной?

– Все было цивилизованно, хотя и очень жестко. Исключалось любое проявление неповиновения. И самым эффективным способом в достижении результата оказалась коллективная ответственность за проступки, допущенные кем-то из сослуживцев.

Например, сидим мы в 30-градусную жару в прохладном кондиционированном классе, занимаемся. Вдруг кто-то начинает болтать, отвлекая других. Нарушителю дисциплины делают замечание. Если с первого раза не помогает, взвод заставляет подняться, взять в руки табуретки, положить на них учебники и продолжать занятия стоя. Иногда и это не действовало. Тогда всех солдат, кроме того, что провинился, выводили на улицу под палящее солнце и заставляли бежать кросс три километра. В гору и обратно. После такой пробежки давали возможность пообщаться с болтуном...

Практика показывает, что это самое действенное средство добиться идеальной дисциплины.

– И вы попадали в такую историю?

– Поначалу да. Но я рациональный человек и быстро понял, что к чему. Табуретки оказалось достаточно.

НЕТ, ЭТА ИСТОРИЯ ОКАЗАЛАСЬ ДЛЯ МЕНЯ ПОЛЕЗНОЙ. НИЧУТЬ НЕ ХУЖЕ МВА ПОМОГЛА РАСШИРИТЬ СОЗНАНИЕ И ПОНЯТЬ СМЫСЛ САМОДИСЦИПЛИНЫ, КОТОРАЯ УЧИТ СОРИЕНТИРОВАТЬСЯ В ЧУЖОЙ СРЕДЕ, ГДЕ ТЫ ОДИН ИЗ МНОГИХ, И ПОДНЯТЬСЯ НАВЕРХ. ВОЗМОЖНО, ЕСЛИ БЫ НЕ ИНТЕГРИРОВАЛСЯ В АРМЕЙСКУЮ ЖИЗНЬ, СЧИТАЛ БЫ ЕЕ НЕУДАВШИМСЯ ЭПИЗОДОМ В ЖИЗНИ

– Два года в армии считаете потерянным временем?

– Нет, эта история оказалась для меня полезной. Ничуть не хуже МВА помогла расширить сознание и понять смысл самодисциплины, которая учит сориентироваться в чужой среде, где ты один из многих, и подняться наверх. Возможно, если бы не интегрировался в армейскую жизнь, считал бы ее неудавшимся эпизодом в жизни.

Но я служил на капитанской должности, получал сержантскую зарплату. Когда оставался в дежурке, контролировал соблюдение внутреннего порядка, имел доступ к коммутатору и даже мог позвонить домой.

Во время очередного призыва на службу мне доверили привезти в часть пополнение из Бреста. Требовалось отобрать в местном военкомате пять призывников и доставить в Баку. Меня напутствовали: «Бери самых достойных». Я отнесся к задаче максимально серьезно: первую команду полностью забраковал и добился, чтобы мне заменили ее на новых бойцов.

В поезде думал лишь об одном: что со мной сделают, если кто-нибудь потеряется по дороге. Добрались нормально, и через какое-то время мне поручили сопровождать из Бреста группу уже из 22 человек. Это был тяжелый эксперимент, но и в этот раз обошлось без происшествий.

Впрочем, случались и срывы. Как-то поспорил со старшим лейтенантом. А потом во время его дежурства проспал подъем, что было воспринято им как проявление крайней степени неуважения. Офицер настоял, чтобы меня разжаловали в младшие сержанты, лишили лычки на погонах. Затем снова стал сержантом, но до старшины, правда, из-за этого инцидента не дотянул.

– Дембельский альбом сделали?

– Нет, посчитал моветоном. Эстетически был от этого далек.

– После армии вернулись на вечернее отделение?

– Поставил цель продолжить учебу на дневном. Возможно, лишний год в армии заставил форсировать события и добиваться перевода. Что-то во мне изменилось.

Честно говоря, в 1990-м, когда вернулся в Москву, не уловил, что поменялась и страна, и ее экономика. Продолжал двигаться в советском тренде, считая основой дальнейшего успеха хорошее образование. А для преуспевания уже требовалось другое...

К тому же в МГИМО много занимался спортом, совмещая его с учебой. Может, из-за этого даже недобрал какое-то количество академических часов, например по французскому языку...

– Какой у вас рост?

– Метр 90. Особых данных, чтобы стать профессиональным спортсменом, не было. Но баскетбол я полюбил с детства, в десять лет пошел в спортшколу, правда, надолго в ней не задержался, сконцентрировавшись на общеобразовательной. В МГИМО продолжил играть. В студенческом первенстве Москвы мы смогли пройти путь от третьей до первой лиги, и даже после выпуска я еще один сезон выступал за институтскую команду.



С участниками лагеря для юных спортсменов #Siburcamp, 2016 год © Пресс-служба "Сибур Холдинг"

Пока не случилась история с пандемией, старался два-три раза в неделю выходить на баскетбольную площадку. После карантина никак не войду в прежний ритм, но, надеюсь, в ближайшее время вернемся к тренировкам и играм.

– Вы ведь давний поклонник ЦСКА?

– Папа был очень активным болельщиком клуба по всем видам спорта. Поэтому мой выбор предопределился с детства. Хотя я не такой страстный фанат ЦСКА. Скажем, почти равнодушен к хоккею, на футбольные матчи и прежде ходил редко, потом совсем перестал. Сначала не хватало времени, а после берлинского инцидента обиделась и отказалась посещать игры жена. И я вслед за ней стал бывать на баскетболе реже и реже.

– Давайте напомним. Не все ведь в курсе случившегося во время финального матча Евролиги в 2016-м...

– В ходе решающей игры между московским ЦСКА и стамбульским «Фенербахче» в Берлине (что важно из-за особого положения турок в этом городе) произошел неприятный инцидент. Мы с Катариной, моей женой, сидели в первом ряду, буквально у площадки. В какой-то момент игрок «Фенербахче» Никола Калинич потерял равновесие и начал заваливаться в нашу сторону. Куда именно он летел, понять было сложно, но создавалось впечатление, что баскетболист хотел врезаться в кого-нибудь из российских болельщиков. Не исключаю: он осознанно метил в Катарину, которая была одета в платье цветов нашего триколора.

Я вскочил, успел сделать шаг вперед и, честно сказать, на эмоциях от игры оттолкнул Калинича так, чтобы тот изменил траекторию и не задел мою жену. В итоге он выскочил на ступеньки, развернулся, бросился ко мне и начал тыкать пальцем. Потом я узнал, что у него чуть ли не с детства в лице изъян: перекошен рот. Когда он стал что-то выкрикивать в мой адрес, выглядело это странно. Я резко отбросил его руку, чтобы не размахивал у меня перед носом.

К конфликту подключился президент Единой лиги ВТБ Сергей Куценко, словесно выразив недовольство поведением Калинича и слегка направив его в сторону скамейки «Фенербахче»: мол, иди к своим, получай ценные тактические указания тренера.

ЦСКА ПОБЕДИЛ. ПРАВДА, ПОТОМ ЛЮДИ, БЛИЗКИЕ К КЛУБУ, СТАЛИ ГОВОРИТЬ, ЧТО ИЗ-ЗА НАШЕЙ СТЫЧКИ КОМАНДА ЧУТЬ НЕ УСТУПИЛА В ФИНАЛЕ, И ЭТО ОБВИНЕНИЕ СИЛЬНО ЗАДЕЛО КАТАРИНУ. И НАКОНЕЦ, НАС ХОРОШО ПРОПОЛОСКАЛИ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ, ОБОЗВАВ СЕРГЕЯ КУЩЕНКО БРАТКОМ С ПИСТОЛЕТОМ, МЕНЯ — ОЛИГАРХОМ И ВОРЮГОЙ, А КАТАРИНУ — ДЕВУШКОЙ С НИЗКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

В зале накалилась атмосфера, трибуны загудели, арбитры увели команды в раздевалки, в нашем секторе немного потолкались зрители, появилась полиция. В общем, энергия фанатов искала выход.

Надо сказать, в том году мы с Катариной не собирались на «Финал четырех». С пересадкой летели во Францию, по дороге узнали, что ЦСКА выиграл полуфинал, и решили задержаться в Германии, чтобы посмотреть матч. А фартовое платье цветов триколора с одного из прошлых финалов Катарине специально привезли из Москвы.

ЦСКА победил. Правда, потом люди, близкие к клубу, стали говорить, что из-за нашей стычки команда чуть не уступила в финале, и это обвинение сильно задело Катарину. И наконец, нас хорошо «прополоскали» в социальных сетях, обозвав Сергея Куценко братком с пистолетом, меня – олигархом и ворюгой, а Катарину – девушкой с низкой социальной ответственностью.

– **Вы все это читали? Склонны к мазохизму, Дмитрий Владимирович?**

– Даже в негативных комментариях есть что-то показательное. Срез отношений общества.

– **Какой вывод сделали из той истории?**

– Что случилось, то случилось. По предложению ЦСКА написал Калиничу сообщение, которое можно было интерпретировать как извинение: дескать, сожалею, что это произошло. Тратовка двоякая: с одной стороны, sorry, с другой – сам виноват в случившемся.

Правда, меня однозначно поддержала женская аудитория, оценив, что я не мог не встать на защиту жены. Евролига дисквалифицировала нас с Куценко на сезон, разрешив посещать только домашние матчи ЦСКА, но потом неожиданно допустила на следующий «Финал четырех» в Стамбуле. Видимо, давая добро, представители Евролиги надеялись, что мы не решимся туда ехать. Но нет! Турки, увидев меня среди болельщиков и узнав, начали кидать с трибун пластиковые бутылки, бумагу, скомканные плакаты и даже купюры. Неприятный инцидент произошел на улице, когда ехавший мимо турок остановил машину и стал выкрикивать оскорбления. Дальше слов дело не пошло. Я был с охраной, которую дал знакомый турецкий предприниматель, узнав, что еду в Стамбул...

О лотерейном билете, головокращении от успехов, переоценке ценностей, пандемии и рисках

– Отвлечемся от баскетбола, вернемся в СИБУР. Правильно понимаю, что к моменту перехода вы занимали должности на уровне менеджера среднего звена?

– Чуть выше.

– А тут сразу из грязи в князи.

– Моя карьера до СИБУРа была гораздо менее успешной, как и история СИБУРа до знакомства со мной. Можно сказать, мы росли вместе. Я получил возможность погрузиться в интересную и глубокую работу, СИБУР постоянно подбрасывал задачи, решая которые я стремительно развивался.

– Это лотерейный билет?

– В прошлом году мы с женой отмечали 18-летие нашего знакомства. Ужинали с двумя старыми друзьями. Один из них сказал фразу, что Катарина поддерживает меня, не только обеспечивая крепкий тыл, но и положительно влияя во всех смыслах: «Когда говорят, что ты вытащил выигрышный билет, обычно подразумевают работу, однако по-настоящему судьба улыбнулась тебе, подарив встречу с этой женщиной».



С супругой Катариной на корпоративном летнем празднике "Сибура" © Личный архив Дмитрия Конова

Стечение обстоятельств, которое помогло мне попасть в СИБУР, наверное, можно назвать удачей. Попади я в устоявшуюся компанию, такой крутой управленческий подъем вряд ли случился бы. Я вошел, что называется, в нужный момент. Но и сам вложил, вытянул.

Историю всегда нужно описывать с двух точек зрения. Нельзя все сводить только к везению. Труд управленца требует постоянного подтверждения потенциала: справляешься или нет.

СТЕЧЕНИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ, КОТОРОЕ ПОМОГЛО МНЕ ПОПАСТЬ В СИБУР, НАВЕРНОЕ, МОЖНО НАЗВАТЬ УДАЧЕЙ. ПОПАДИ Я В УСТОЯВШУЮСЯ КОМПАНИЮ, ТАКОЙ КРУТОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОДЪЕМ ВРЯД ЛИ СЛУЧИЛСЯ БЫ. Я ВОШЕЛ, ЧТО НАЗЫВАЕТСЯ, В НУЖНЫЙ МОМЕНТ. НО И САМ ВЛОЖИЛСЯ, ВЫТЯНУЛ

– **Когда у вас появились реально большие личные деньги?**

– Знаете, все в жизни относительно. Для одного и 100 тыс. руб. – огромная сумма, для другого и десятков миллионов долларов – копейки...

– **А если без крайностей?**

– Крупные премии за удачную работу начали платить с 2006-го, когда акционером СИБУРа еще оставался Газпромбанк. Наши финансовые показатели стали расти, и банком была построена система мотивации, которая позволила большому числу менеджеров (порядка 100 человек) получать солидные суммы за каждый удачный год. Мои материальные возможности существенно выросли.

С первого большого бонуса купил в центре Москвы квартиру, около 200 кв. м. Потом, правда, мы перебрались в другое жилье, а эту держали как запасной вариант. Сейчас актуальность пропала, хотим продать.

– **Головокружение от успехов было?**

– Жена считает, что да.

– **В чем оно проявлялось?**

– На взгляд Катарины, в том, что временами я вел себя дома как на работе: управлял. Но я дисконтирую такое прочтение ситуации женой. Наверняка какие-то изменения поведения имели место, но не до степени съезда крыши.

Знаю по себе и вижу по другим: наибольшее саморазвитие происходит, когда сталкиваешься с неудачей и вылезает из нее. Невероятно тяжелой выдалась первая половина 2009 года: напряжение возникло на всех фронтах: в отношениях с сомневающимися на фоне рыночной ситуации акционерами, в финансах, в необходимости продолжать реализовывать проекты... Держа круговую оборону, я и вырос, наверное.

В 2010-м появился новый акционер – Леонид Михельсон. Первые годы общения в силу разных стилей работы и взглядов оказались непростыми и для него, и для меня. Леонид Викторович, построивший «Новатэк», управлявший им и знавший компанию в мельчайших деталях, полагаю, имел право не принимать на веру суждения менеджмента. Но с таким подходом много сил и времени сначала терялось в обсуждениях, в том числе в попытках убедить Леонида Викторовича в специфике и сложности бизнеса.

– **Михельсон принимает оппонирование?**

– В основном готов судить по себе. Да, принимает. Хотя в дискуссиях форсирует голос такая особенность у человека. Были моменты, когда мы оба не могли продолжать общение и требовалось время, чтобы отойти от эмоций, после чего возвращались и разговаривали дальше.

Леониду Викторовичу есть чем гордиться. СИБУР, мне кажется, тоже в этом списке. Акционеру нравится, что удалось сделать успешную компанию, не занимаясь управлением, а ставя нам цели. Но поначалу это не всегда работало. Приходилось объяснять свою точку зрения, отстаивать ее.

У Михельсона собственный длинный и яркий путь успеха, алгоритм его достижения. «Новатэк» создан, выращен им с нуля. Как CEO, он лично участвует в принятии всех важных решений. В СИБУРе Леонид Викторович осознанно выбрал роль финансового инвестора, председателя совета директоров, а в этой модели подавляющее большинство решений лежит на менеджменте.



С председателем совета директоров ПАО "Сибур Холдинг" Леонидом Михельсоном (второй слева) и президентом РФ Владимиром Путиным (в центре) во время церемонии пуска производства на заводе "Русвинил", 2014 год © Пресс-служба "Сибур Холдинг"

Повторяю: выстраивание схемы было непростым и небыстрым.

Думаю, Михельсон не пытался меня сломать. Скорее в тот момент он недостаточно доверял возможности иного подхода, Леонид Викторович к этому не привык. Большие и успешные руководители имеют тенденцию поддавливать. Если не сопротивляешься, дожимают...

ДУМАЮ, МИХЕЛЬСОН НЕ ПЫТАЛСЯ МЕНЯ СЛОМАТЬ. СКОРЕЕ, В ТОТ МОМЕНТ ОН НЕДОСТАТОЧНО ДОВЕРЯЛ ВОЗМОЖНОСТИ ИНОГО ПОДХОДА, ЛЕОНИД ВИКТОРОВИЧ К ЭТОМУ НЕ ПРИВЫК. БОЛЬШИЕ И УСПЕШНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ ИМЕЮТ ТЕНДЕНЦИЮ ПОДДАВЛИВАТЬ. ЕСЛИ НЕ СОПРОТИВЛЯЕШЬСЯ, ДОЖИМАЮТ...

Полагаю, сейчас Михельсон ценит, что у меня есть свой взгляд и я в состоянии его донести. Если акционер со мной не согласен, пытается переубедить или, что случается реже, отходит в сторону: делайте как знаете.

Этот опыт был ценен для нас обоих, для меня точно.

– Спрашивая о головокружении, я подразумевал не только высокий статус в компании, но и ощущения от встречи с большими деньгами.

— Уже ответил вам на этот вопрос. Значительная часть суммы, приписываемая мне журналом Forbes, вложена в акции СИБУРа, после продажи определенного пакета китайцам они стали приносить дивиденды. До этого момента вместо прибыли был долг за их покупку, его предстояло закрыть. Но, подчеркиваю, свои 500–600 млн долл., если ориентироваться на цифру в рейтинге, я никогда не видел. Они внутри СИБУРа.

Многое ли могу себе позволить? Пожалуй. Деньги не считаю, но трачу экономно. Жена действует свободнее, справляясь за нас обоих. Хотя тоже ведет себя без светского фанатизма. В основном все траты Катарини вполне разумны.

Если уж говорить о головокружении от успехов и крыше, которую могло снести, надо откатиться почти на 20 лет назад. Наибольшая угроза поджидала меня в 2001-м: с точки зрения lifestyle тот год резко отличался от всей предыдущей жизни. Появилось на порядок больше денег, я получал несколько десятков тысяч долларов в месяц. Плюс акции и премии в конце года. Для начала нулевых очень неплохо.

Москва тоже заметно отличалась от города, из которого я уезжал на учебу в MBA в Швейцарию: теперь она кипела бурной ресторанной и клубной жизнью. Сегодня пьяный за рулем — редкая история, а два десятилетия назад нетрезвые водители встречались сплошь и рядом. Это никого особо не удивляло...

Словом, в 2001-м на Большой Грузинской улице со мной приключился крайне неприятный эпизод, заставивший переосмыслить некоторые взгляды на жизнь, а заодно изменить стиль вождения.

В четыре часа утра я попал в аварию, из которой вышел с минимальными потерями. Чудом. Мой Mercedes столкнулся с BMW, где сидели два человека в «интересном состоянии». Их разозлило, что я ехал впереди и не давал обойти себя. Обе машины разогнались километров до 100. А потом те парни вспомнили, что им надо направо, и, не сбрасывая скорость, повернули из крайнего левого ряда. Я убил свой Mercedes, всадив его в среднюю дверь BMW: моя подвеска прыгала через бордюры, пока не уткнулась в забор польского посольства. Другая машина с огромной дырой от моего капота «припарковалась» в бетонный столб под углом десять градусов. При этом никто в жуткой аварии не пострадал, сработавшей подушкой безопасности мне разрезола губу и только. Следующие часов шесть, пока врачи не заштопали рассечение, у меня в буквальном смысле было два рта. Далее последовали разбирательства с участием большого количества ОМОНа, гаишников...

В общем, если не погружаться в детали, определенные выводы в ту ночь и утро я сделал...

Под конец того «веселого» года мы и познакомились с Катариной.

— Сейчас садитесь за руль?

— Редко. В поездках работаю, а на водительском месте это вряд ли получится.

— Но желание погонять осталось?

— Ушло вместе с 2001 годом. Не скрою, было время, когда ездил крайне агрессивно. У родителей есть дача по Каширскому шоссе, примерно в 25 км от МКАД. Каждый раз, выезжая к ним, пытался побить предыдущий результат. В итоге средняя скорость в топе составила 212 км/ч...

После аварии, похоронившей мой «раскаченный» пятисотый Mercedes E-класса, я купил машину, которая не позволяла быстро ездить: Peugeot 607 с двигателем 2,2.

— Не скромничайте, Дмитрий Владимирович. По слухам, у вас автопарк дорогих машин, начиная с белого Ferrari, подаренного жене.

— Парк все же преувеличение. Да, у нас в семье есть дорогие автомобили, так же, как, например, и маленький Smart или французский мини-кар Twizy (что-то среднее между машинкой и велосипедом). Вот на нем в основном и езжу.

ДА, У НАС В СЕМЬЕ ЕСТЬ ДОРОГИЕ АВТОМОБИЛИ, ТАК ЖЕ, КАК, НАПРИМЕР, И МАЛЕНЬКИЙ SMART ИЛИ ФРАНЦУЗСКИЙ МИНИ-КАР TWIZY — ЧТО-ТО СРЕДНЕЕ МЕЖДУ МАШИНКОЙ И ВЕЛОСИПЕДОМ. ВОТ НА НЕМ В ОСНОВНОМ И ЕЗЖУ

– **Когда обзавелись недвижимостью во Франции?**

– Дом мы купили в 2013-м. Лазурный Берег, но не дворцовый стиль и не Антиб или Кап-Ферра, а Канны. Там есть жизнь. Правда, не внизу, у моря, где ее даже слишком много, а на горе.

Часть моей семьи живет там и заботится о доме.

– **Для статусности яхты не хватает.**

– Лодки точно не мое. Если вдруг возникнет желание покататься, проще снять, чем владеть. При «бумажном» состоянии 500–600 млн долл. это была бы бессмысленная трата, а точнее непозволительная, даже невозможная.

Тема «Мол, почему у других есть, а у нас нет» в семейных разговорах возникала, но в неочевидном преломлении. Склоняясь к покупке дома во Франции, мы рассуждали не о пафосе, а о том, что жилье освободит от необходимости каждый раз париться с заказом гостиницы, распаковыванием и сбором чемоданов... Хотя мы с женой в итоге бываем там не очень часто и не слишком подолгу.



© Гавриил Григоров/ТАСС

Карантин из-за COVID-19 у всех радикально изменил жизнь, но мы и раньше, находясь во Франции, редко ездили в гости. Три-четыре дня, на которые я обычно вырывался в Канны, проводил дома, читал, выходил исключительно на пробежки, почти не спускался в нижний город и не посещал рестораны.

– **Однако от коронавируса жена с ребенком, надо полагать, самоизолировались на Лазурном Берегу?**

– Все сложнее. Сын родился в Москве. Потом мы отвезли Яна во Францию, решив, что какое-то время он поживет там с бабушкой и мамой. До пандемии Катарина постоянно курсировала между двумя странами, пытаясь не обделять вниманием меня и ребенка. В начале марта жена прилетела сюда и попала сначала под 14-дневную обсервацию, а потом под закрытие границ. Ян с тещей остались там, в Каннах.

Мы посчитали, что в той ситуации неправильно возвращать сына в Россию, поскольку у нас здесь нет загородной недвижимости, а сидение в московской квартире точно не лучше пространства со свежим воздухом.

Никто же не думал, что карантин растянется так надолго. До 1 июня мы с Катариной безвылазно находились в Москве, туда нас не пускали... Как только появилась возможность, Катарина сразу полетела к сыну. Я тоже смог пару раз вырваться к Яну.

– До встречи с вами Катарина долго работала моделью, потом свернула карьеру. По вашему настоянию?

– В ранние годы знакомства я толерантно относился к ее профессии, а потом все само собой завершилось. Скорее это было ее решение, не помню, чтобы настаивал. Возможно, ходил иногда с недовольным лицом, но вербально никак этого не выражал.

В какой-то момент понял, что будет правильно, если поженимся. Свадьбу мы сыграли спустя много лет после знакомства.

– Сколько народу позвали?

– 300 человек.

– У вас 2 сентября юбилей – 50 лет. Тоже повод для шумного застолья?

– Отмечать дату планирую в ближайшие выходные. Формат сильно поменялся из-за понятных ограничений. Примерно половина ожидаемых гостей – семья, родственники, близкие друзья. Десять одноклассников, человек 15 из институтских времен... Остальные коллеги. Нынешние и те, с кем работал в прежние годы.

– Если бы не пандемия, гуляли бы где-то за пределами отечества?

– Почти наверняка нет. Зачем усложнять людям жизнь? У кого-то элементарно могло не оказаться шенгенских виз или даже загранпаспортов. Например, среди моих родственников. Да и логистика корявая. Уговаривать человека, скажем, из условного Братска добираться на перекладных на два дня в Канны лишь из-за того, что родственник проводит там лето и пригласил на юбилей?

В новых реалиях о каких-то перемещениях за пределы России речь вообще не идет. Сейчас организация любого масштабного мероприятия требует специальной подготовки. Скорее всего, для общей безопасности сделаю тестирование всех гостей и персонала, который будет работать на банкете, водителей, официантов, поваров...

– И сами сдадите мазок на ПЦР?

– Обязательно. Кроме того, я уже прошел вакцинацию от коронавируса. Участвовал в программе тестирования.

КРОМЕ ТОГО, Я УЖЕ ПРОШЕЛ ВАКЦИНАЦИЮ ОТ КОРОНАВИРУСА. УЧАСТВОВАЛ В ПРОГРАММЕ ТЕСТИРОВАНИЯ

– Испытали на себе отечественный «Спутник-V»?

– А других пока нет. Только та вакцина, что разработали в Институте Гамалеи.

– Не поторопились? Хорошо бы с этой прививкой на кошках потренироваться, потом уже на людях экспериментировать.

– Мне так не кажется. Среди моих знакомых минимум десять человек, которые добровольно привились еще раньше. Наблюдаю за их состоянием, все чувствуют себя нормально.

Знаете, в чем суть? Важно, чтобы вакцина оказалась безопасной и действенной. У нее есть механизм внедрения и элемент, запускающий иммунитет конкретно под этот вирус. Полагаю, основная дискуссия российского здравоохранения с мировым сообществом будет идти о том, что механизм был ранее проверен на пяти или шести вакцинах и он работает.

В целом верю в историю вакцинации. Каждый год делаю прививку от той формы гриппа, которая актуальна. Считаю, помогает. Уже несколько лет тяжелый осенне-зимний период прохожу спокойно, хотя вообще-то склонен к простудным заболеваниям.

– **Вам кто-то посоветовал «уколоться»?**

– Самостоятельно. Героем себя не чувствую, пострадавшим пока тоже.

Из-за пандемии пришлось глубоко вникать в проблему, и теперь у меня стало гораздо больше знаний в области эпидемиологии, человеческого организма и вакцин.

Получил очередное подтверждение, что крупные проблемы начинаются с маленьких неаккуратностей. Рисуешь огромный, подробный, детальный, все учитывающий план, который разлетается на втором шаге. Из-за того что одна из десяти мелочей оказалась упущена, в итоге затрещала вся конструкция.

– **А конкретнее?**

– Мы продумывали механизм, как привозить строителей на объект. СИБУР ведь строит новые производства, и людей требуется много. Когда начался карантин, они находились в закрытом периметре и не болели. Через какое-то время нам понадобилось часть персонала привезти, другую вывезти. Понимая, что новые рабочие могут приехать с вирусом, мы устроили поголовное тестирование, а потом – карантин. Но оказалось, что в здании, куда поселили людей на обсервацию, находились и те, кто продолжал работать на стройплощадке. Эти группы жили на разных этажах, но люди вместе выходили покурить на улицу. Кто-то кого-то знал, земляки, приятели... Словом, появились инфицированные среди подрядчиков. Так пренебрежение к деталям, или, если смягчить, их недоучет, увеличивало сложность проблем. Это один из примеров.

Зато теперь я хорошо понимаю логику антикоронавирусного протокола.

– **Настроения в начале пандемии были апокалиптические?**

– Мы ведь помним, в апреле звучали предсказания: экономика навсегда погибла и ни за что не восстановится. Никто не отрицает: обстановка ухудшилась, но экономика все же не умерла.

Шла речь и о том, что мы никогда не вернемся в офис, так и останемся на удаленке, а офисные кабинеты больше не понадобятся. Но уже в мае многие столкнулись с тем, что эффективность удаленной работы оказалась невысокой, эмоционально и психологически сотрудникам сложно работать дома, управлять ими тоже нужно по-другому, развивая принципиально иные навыки.

В КАКОМ-ТО ВИДЕ УДАЛЕНКА СОХРАНИТСЯ, НО НИ В ОДНОЙ ИНДУСТРИИ ОНА НЕ ВОЗОБЛАДАЕТ

В каком-то виде удаленка сохранится, но ни в одной индустрии она не возобладает.

– **Осознание проходит с опытом.**

– Именно. Мы понимали, что станет нехорошо по ценам, но гораздо больший риск связывали с невозможностью производить, если заболеют работники, и продавать, когда закроются рынки. Поэтому приоритетные действия направили на обеспечение безопасности сотрудников, при этом более чем из 20 тыс. человек лишь 6 тыс. удалось перевести на удаленку (прежде всего офисных работников, часть проектной и управленческой команды). Сменный персонал и те, кто занят в технологии производства, физически должны были присутствовать на рабочих местах.



Меры безопасности на предприятиях "Сибур Холдинга" во время пандемии COVID-19 © Пресс-служба "Сибур Холдинг"

Ретроспективно понимаю, что тяжелых последствий могло бы не быть, даже если бы мы не перевели людей из режима четырехсменной работы на так называемую внутреннюю вахту, когда смены заходили сразу на две недели, работали с повышенной компенсацией по 12 часов, сменяя друг друга, отдыхая в специальных зонах, например изолированных пансионатах.

В идеале можно было бы решить проблему безопасности, проводя каждодневное тестирование, но тестов не хватало, особенно в начале пандемии.

Еще одна важная тема – поддержка морального духа сотрудников. Делали все возможное, чтобы внешние обстоятельства никак не повлияли на психологический настрой людей.

СИБУРу в определенном смысле повезло: российский рынок по нашему направлению не останавливался до мая. Европа начала тормозить с марта, зато был Китай: он приостановился раньше, но к апрелю начал размораживаться. И у нас получилось перераспределение между всеми тремя рынками, мы почти ничего не потеряли в производстве из-за отсутствия спроса.

КОНЕЧНО, АПРЕЛЬ БЫЛ ТЯЖЕЛЫМ ПРАКТИЧЕСКИ НА ВСЕХ РЫНКАХ, НО С ТОГО МОМЕНТА ВСЕ ОЧЕНЬ РЕЗКО ОТСКОЧИЛО ВВЕРХ

Конечно, апрель был тяжелым практически на всех рынках, но с того момента все очень резко отскочило вверх

– Цены просели сильно?

– Да. Хотя и не по всем химическим продуктам... Скажем, полимеры. Апрель к январю упал на 40%. А нынешний апрель к апрелю предыдущего года провалился еще глубже – на 58%.

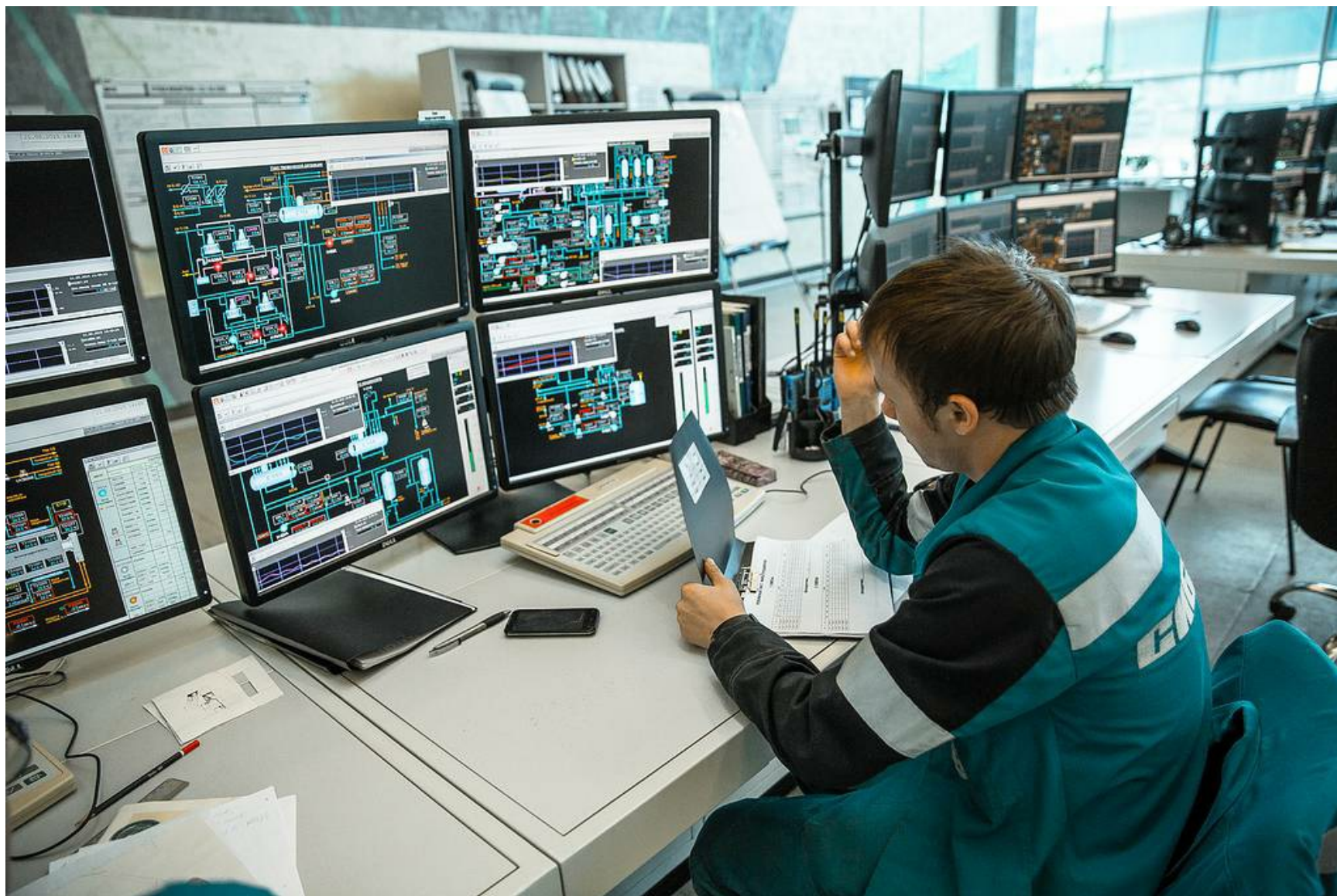
Сжиженный углеводородный газ в начале 2020-го стоил 500 долл. за тонну. В 2008-м, когда нефть опрокинулась до 30 долл. за баррель, самая низкая цена была 320 долл., а в апреле 2020-го уходила до... 100 долл. за тонну. Пятикратное снижение! Этот продукт появился на европейском рынке в 50-х годах прошлого века и в абсолютных значениях никогда не стоил так дешево.

– Пришлось переверстывать инвестпрограммы?

– Мы продолжаем двигаться по Амурскому газохимическому комплексу. ГХК – наш основной проект на ближайшие пять лет. Не снижаем темп, во многом это связано с проектированием и работами по оборудованию.

– Какие риски видите?

– Производственные? Их много. Даже автоматизация – палка о двух концах. В старой системе было как: десять человек находятся в операторной, 20 человек ходят по территории предприятия и по команде открывают или закрывают запорно-регулирующую арматуру. Есть риск ошибки? Конечно. Так называемый человеческий фактор. Вроде бы он убирается автоматизацией, но появляется другой риск: квалификация того, кто руководит десятью вентилями одновременно, недостаточна, чтобы понимать и адекватно оценивать происходящее. У нас ситуация лучше, чем в среднем по российской индустрии, поскольку мы весьма значительные средства инвестировали: более 20 млрд долл. за последние 10–15 лет. Из-за этого у нас много нового в производстве оборудования, технологий, есть запас прочности по безопасности.



Центральный пульт управления "Сибур-Кстово" © Пресс-служба "Сибур Холдинг"

– 20 млрд – солидная сумма.

– Для того количества основных фондов, которыми оперируем, безусловно.

– А почему вы продолжаете говорить, что для IPO СИБУРа ситуация не лучшая?

– Рынки такие. Сейчас везде снизилась маржинальность, безотносительно к тому, в какой стране ты работаешь. И даже не имеет особого значения, что за индустрия, хороша ли компания. По сути, фондовый рынок упал на 30%. Значит, при размещении и нас будут оценивать на этом уровне. У акционеров нет потребности в привлечении средств, нет смысла форсировать IPO.

– Прозевали момент?

– Речь же не о том, что мы хотели позавчера выходить на IPO, но не успели. Мы искали лучшее сочетание из трех факторов: финансовая отчетность компании, состояние рынков индустриальных и финансовых. Пытаемся найти, когда три показателя будут в оптимуме. Пока не сложилось. Подождем.

Часть 3

О гимне, команде, увольнениях, эмпатии, мотивации и пластинке

– Должен ли руководитель вникать во все детали? Слышал, вы переписали гимн СИБУРа, Дмитрий Владимирович.

– Попросил кое-что изменить. Текст сильно меня раздражал. Давно и долго. Его написали в начале нулевых годов. Там была фраза из серии: «И собрал СИБУР в кулак заводы».

– А что не так?

– Вроде поработил. Колонизация. Наверное, 20 лет назад эти слова звучали иначе: разрозненные активы объединились в одну производственную цепочку. Но времена изменились. Поэтому мы поступили по-михалковски.

– В смысле?

– Музыка та же, слова другие.

– Вы лично редактировали?

– Стараюсь не заниматься тем, в чем плохо понимаю. Доверяю профессионалам.

– В руководстве СИБУРа есть люди, которые работают в компании столь же долго, как и вы?

– Не так уж много. Средний возраст наших сотрудников – около 35 лет.

– Можете сформулировать, кто ваша команда?

– У меня ее нет. Борюсь с узким толкованием этого понятия: если назову одних, сделаю неприятно другим. Нельзя делить на своих и чужих. Я в постоянном контакте с большим количеством людей. Раз в месяц по полтора часа общаюсь с каждым членом правления, это 14 человек. В круге постоянных контактов 100–120 сотрудников. Моя задача – запустить работу других, наладить связи как вертикальные, так и горизонтальные. Не мелочно контролировать, а стратегически направлять. Это ответ на ваш вопрос о деталях.

– Терпение – обязательная черта для руководителя?

– Да, но оно ведь тоже разным бывает. Скажем, на эмоциональном уровне может что-то раздражать. Это тоже может стать одним из инструментов настройки отношений в коллективе.

– Как это проявляется?

– Конкретный пример. Соискателя на интервью попросили поделиться впечатлениями о СИБУРе. Он сказал: мол, вы позиционируете себя как современная компания, а на втором этаже в офисе пахнет едой. Из-за этого его не взяли. Шутка. Не надо ходить, где не нужно...

А если серьезно, соискатель был одним из победителей конкурса «Лидеры России». Как наставник, я следил за разными группами конкурсантов и жестко раскритиковал работу той, в которой находился и будущий претендент на место в СИБУРе. Как он выразился, Конов интеллектуально нас унизил, сказав, что мы во всем были неправы и поэтому пришли к ошибочному выводу. Думаю, мои эмоции через это проявляются.

А ЕСЛИ СЕРЬЕЗНО, СОИСКАТЕЛЬ БЫЛ ОДНИМ ИЗ ПОБЕДИТЕЛЕЙ КОНКУРСА "ЛИДЕРЫ РОССИИ". КАК НАСТАВНИК, Я СЛЕДИЛ ЗА РАЗНЫМИ ГРУППАМИ КОНКУРСАНТОВ И ЖЕСТКО РАСКРИТИКОВАЛ РАБОТУ ТОЙ, В КОТОРОЙ НАХОДИЛСЯ И БУДУЩИЙ ПРЕТЕНДЕНТ НА МЕСТО В СИБУРЕ. КАК ОН ВЫРАЗИЛСЯ, КОНОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО НАС УНИЗИЛ, СКАЗАВ, ЧТО МЫ ВО ВСЕМ БЫЛИ НЕПРАВЫ И ПОЭТОМУ ПРИШЛИ К ОШИБОЧНОМУ ВЫВОДУ

– Через интеллектуальное унижение?

– Я не специально... Моя цель заключается в том, чтобы правильно настроить людей на решение двух задач: структурировать мыслительный процесс и добиться реализации идеи, которую выбрали. Второе гораздо сложнее, чем первое.

Важно объяснять или показывать, что не так в логической цепочке. Почему люди ошиблись с решением, что не учли, упустили. Для этого и нужно наставничество.

– Чем в итоге вам не угодил тот «лидер России»?

– Другие кандидаты оказались лучше, хотя и не побеждали в конкурсе... Но унижение, даже интеллектуальное, надеюсь, слишком сильная характеристика для моей манеры общения. Уважаю человеческое достоинство, при этом искренне считаю, что указать на ошибку – самое ценное, чем могу помочь.

– А вас часто критикуют за просчеты?

– Иногда бывает. Акционеры могут высказаться.

– Ваша реакция.

– Умыться и работать.

– Желание хлопнуть дверью прошло?

– Были эмоциональные моменты, которые неизбежны на раннем этапе настройки отношений, налаживания системы. В жизни всякое случалось. Что-то делаешь, а оппоненты тебя специально топят. Реально топят! И только вмешательство первого руководителя могло разрешить конфликт. Конечно, в такие моменты отчаяние охватывало. Но это в прошлом.



С автором проекта "Первые лица бизнеса" Андреем Ванденко © Гавриил Григоров/ТАСС

– Разница в темпераменте может быть причиной для расставания?

– Думаю, нет. Есть люди, с которыми «вдлинную» сотрудничать не слишком удобно. Например, постоянно впадающие в пессимизм и через эту призму смотрящие на мир: мол, делать ничего не будем, потому что станет еще хуже. Таких надо встряхивать, приводить в чувство.

Сложно и с теми, кто приходит в компанию и первым делом пытается продемонстрировать свою крутизну. Их тоже нужно ставить на место, но несколькими иными способами...

– Легко расстаетесь с подчиненным?

– По-разному... Но приходится. Это тоже часть моих прямых обязанностей. Не самая приятная, разумеется. Ротация идет постоянно. Условно из 80 директоров каждый год уходят пять-семь человек, иногда по собственной инициативе. Часто разговор об уходе провожу я.

– Предпочитаете подстелить соломку, смягчить удар или режете правду-матку в лоб?

– Обычно люди готовы к такому повороту. Если к человеку появляются претензии, замечания по работе, ему об этом говорят, дают время на исправление просчетов. Надо серьезно, грубо, намеренно сделать что-то противоречащее ценностям, чтобы сразу потребовали положить заявление на стол. Хотя, справедливости ради, не все восприимчивы к критике и хотят меняться. Такие приходят ко мне на разговор в абсолютной уверенности, что у них все в порядке.

– И тогда?..

– Если человек не услышал, не сделал выводов, все осталось по-прежнему, приходится принимать решение.

– А как же эмпатия?

– Это же умение понимать эмоциональное состояние другого человека. Но оно не должно сказываться на действиях в

ПОНИМАЕТЕ, НИКТО НЕ ЗАСТАВЛЯЛ ЧЕЛОВЕКА БРАТЬ ИПОТЕКУ, ЭТО БЫЛО ЛИЧНОЕ РЕШЕНИЕ. И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. ЭТО ЕГО РИСК, А НЕ НАШ. НЕ КОМПАНИИ

обсуждаемой ситуации.

– Почему?

– Мне кажется, от этого никому не легче. Если говоришь собеседнику: мол, пандемия, сложный рынок труда, мы вам искренне сочувствуем, но нам придется расстаться, поскольку вы не справились... Полагаете, эта пилюля подсластит человеку горечь увольнения?

– Как излагаете вы?

– Объясняю, что именно нас не устраивает, почему мы приняли это решение... Конечно, порой бывают непростые ситуации. Ведь порой сотрудник неплохой, мы благодарны ему за работу, но хотим большего и намерены искать альтернативу. Самый тяжелый для меня случай, когда человек начинает говорить: «Я ведь так старался, все время был лоялен компании, мне поступали другие предложения с рынка, но я никуда не уходил. Как вы можете меня уволить?» Непросто обсуждать, что вопрос не в лояльности, а в компетенциях и соответствии требованиям. Мы не получили то, чего ожидали, поэтому дальше нам не по пути.

– А разжалобить пробуют? Расплакаться, рассказать душеспасительную историю про больную жену или невыплаченную ипотеку?

– Наверное, это зависит от моих внутренних демонов, но такие приемы со мной не работают. В эмоциональном порыве я не изменю принятое решение. Понимаете, никто не заставлял человека брать ипотеку, это было личное решение. И ответственность. Это его риск, а не наш. Не компании.

– И никаких предложений типа «поможем тебе с работой»?

– Это часть разговора. Если сотрудник хороший, но его компетенции не подходят по тем или иным причинам СИБУРу, почему не предложить специалиста заинтересованным в его услугах на стороне? Можем даже дать время на поиск новой работы, хотя и понимаем, что человек будет относиться к выполнению служебных обязанностей не так, как раньше. Никто не станет рвать, извините, одно место, понимая, что уходит.

Бывает же и так, что мы хотим убрать сотрудника, но кандидатуры на замену нет. Ищем, мониторим интересных специалистов на стороне. Кадры – это глобальная проблема. Спросите у любого руководителя.

Когда находим того, кто нужен, принимаем решение.

– Вам не кажется, что здоровый начальственный цинизм пахнет людоедством?

– Мог бы навешать сейчас округлых фраз из серии, что в каждом сотруднике стараемся найти сильные стороны и у всех есть свои достоинства... При этом мы действительно так делаем, но в данном случае речь о терминальной стадии работы человека в компании, когда решение уже принято и это никак не изменит сути. Я за честность и стараюсь эффективно работать над кадровым потенциалом компании.

– А с предательством сталкивались?

– Вопрос дефиниции. Думаю, большинство тех, кого мы воспринимаем предателями, действовали исходя из своей картины мира на тот момент. Они считали, что делают как лучше, а цель оправдывает средства.

– Вы сейчас о бизнесе или о жизни?

– Ну, о том и о другом.

Были неприятные ситуации в компании, но они давно остались в прошлом. С кем-то из коллег продолжаю работать, с другими пришлось расстаться.

О старом не вспоминаю, хотя, конечно, из памяти не выкинешь, как некоторые люди старались первыми добежать до акционера или других людей, способных влиять на события, рассказать им свою версию, чтобы отвести эмоции от себя и направить в мою сторону. Что-то я узнавал сразу, какие-то эпизоды – сильно постфактум...

– С друзьями нечто подобное случалось?

– В голову приходит бытовой случай. Как-то в студенчестве мой товарищ из хорошей семьи рассказал о тяжелой жизненной ситуации, в которую попал, и попросил денег: мол, больше не к кому обратиться. У меня такой суммы не было. Пришлось занять у родителей, частично – у друзей. Я деньги отдал, а товарищ тупо исчез. Когда я попытался его найти, его родители сказали мне, что я практически рэкетирую их сына: если не отстанешь, вызовем милицию, и тебя привлекут за шантаж.

Потом выяснилось, что никакой острой нужды просить деньги у моего приятеля не было. Он мог запросто одолжить их у родителей, но предпочел взять у меня...

– Так и не вернул?

– Нет. Это ведь история не только об обмане, но и о подлости.

– Вы производите впечатление человека крайне осторожного.

– Наверное, так и есть. Возможно, психологи могут связать это с неуверенностью в себе, а может, дело в желании выдавать качественные решения. Не люблю брошенные, не доведенные до ума дела. Советский Союз развалился из-за того, что у него было рекордное количество незавершенного строительства. В разы выше среднего уровня за много лет.

– Ваша версия?

– Нет, Гайдар написал. Не Аркадий, Егор. Не так дословно, но примерно.

– Правильно понимаю, что вы так и не избавились полностью от рефлексий?

– Считаю, когда человек слепо верит, что знает, может и делает все лучше остальных, он допускает большую ошибку.

– Когда в последний раз бурно проявляли эмоции?

– Очень давно. Как говорится, миновали годы.



© Гавриил Григоров/ТАСС

– **Рождение сына?**

– Радостное событие.

– **Мы говорили про ваш юбилей. Повод подвести некие итоги?**

– Думаю, рановато. Работаю каждый день и стараюсь не отвлекаться на досужие мысли. Тем более что сегодня меня все устраивает: и материальная компенсация за мой труд, и эмоциональная составляющая.

– **Нет ощущения пластинки, которая крутится по кругу?**

– Пластинка большая, и мелодии она играет разные.

– **У вас какой горизонт планирования, Дмитрий Владимирович?**

– Когда пришел в компанию в середине нулевых, мы пытались заглянуть на 10–15 лет вперед.

– **Это реалистично?**

– В 2004–2005 годах шла интересная проработка, она была необходима, хотя коэффициент реализации оказался очень низким. Много из намеченного не следовало делать. Да оно потом и не случилось. Но мы заложили принципы, по которым работаем и сейчас.

– **А лично для себя вы как далеко вперед заглядываете?**

– Бессмысленно что-либо загадывать: 2020 год наглядно это демонстрирует. Ну кто мог предвидеть пандемию? Многие планы пошли прахом... Поэтому надо двигаться от одной цели к другой, перепрыгивая с кочки на кочку.

Ближайший ориентир – построить Амурский завод. А дальше посмотрим.

Буду работать, пока не выгонят. Точнее, так, чтобы не выгнали.

– Жена не пилит? Мол, бросай, Дима, всех денег не заработаешь.

– Нет, не пилит. И дело, конечно, не в деньгах.

У меня есть товарищ, которого пандемия застала на тропическом острове. Он просидел там четыре месяца с семьей. Я представил эту картину и понял, что сошел бы с ума под этими пальмами и солнцем, а для него это стало одним из счастливейших моментов в жизни. Как вы справедливо заметили в начале нашего длинного разговора, все люди разные.

Работая, живу для себя. Мне это интересно. Правда. Это главная моя мотивация. По-прежнему хочу, чтобы у СИБУРа появлялись новые заводы и мы двигались дальше, делая работу принципиально по-новому, лучше, чем вчера. Год выдался тяжелый, он еще не завершен, но я очень доволен тем, как мы его проходим. У многих коллег заметно вырос уровень ответственности. Испытания полезны тем, что это действенный механизм воспитания и тренировки. Тот, кто не падал, не умеет вставать, а значит, и расти. Мы точно стали сильнее. Трудности закаляют.

В компании средняя зарплата – более 100 тыс. руб. в месяц. Стараемся постоянно думать о сотрудниках и их семьях, делать так, чтобы им жилось лучше. Поэтому, кстати, я зарегистрирован в Тобольске и плачу там налоги. Они идут в местный бюджет.

– Давно вы стали сибиряком?

– Лет пять уже.

– Что за эти деньги сделано?

– Есть отдельная программа региона и города, которая стала возможна благодаря вкладу компании и в какой-то степени моему участию. В нее входит свыше 40 объектов. Открыты новая школа и детский сад, реконструирован ряд спортивных объектов, бассейны в детсадах. Программа рассчитана на несколько миллиардов рублей.

Это то, что можно пощупать руками. И не только мне, но и любому жителю города. Такие истории тоже помогают сохранять мотивацию для работы и удовлетворение от нее. А вы говорите «пластинка»... Продолжаем играть...

Источник: ТАСС (<https://tass.ru/business-officials/9338797>), Андрей Ванденко