

## ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ПРОМИСЛОВИХ КОНГЛОМЕРАТІВ В УКРАЇНСЬКІЙ МЕТАЛУРГІЇ у 1999–2004 рр.

*Стаття присвячена проблемі становлення фінансово-промислових груп України на зламі ХХ–ХХІ ст. Проаналізовані корпоративна історія таких конгломератів як «Приват», «Інтерпайп», «Індустріальний союз Донбасу», «Систем Кепітал Менеджмент». Розглянуті також зміни у державній промисловій політиці.*

**Ключові слова:** великий капітал, ринкова трансформація, історія корпоративного управління, історія фінансово-промислових груп, фінансово-промислові конгломерати.

Злам ХХ–ХХІ століть ознаменувався формуванням нової моделі роботи вітчизняної промисловості, у тому числі системи управління та організаційно-правових форм господарювання. Вона дозволила відновити економічне зростання. 1999–2004 рр. стали періодом формування так званого «олігархічного капіталізму» в Україні. Його характерною ознакою стало формування фінансово-промислових конгломератів — створення мереж виробничих та фінансових активів, які знаходилися під формальним або неформальним контролем політико-економічних груп впливу. Другою ознакою стало те, що у галузевому вимірі основу цих конгломератів склали підприємства гірничо-металургійного комплексу України. Це було обумовлено тим, що саме ця галузь вітчизняної промисловості першою знайшла своє місце у системі міжнародного розподілу праці після розвалу Радянського Союзу<sup>1</sup>.

Актуальність дослідження цієї малодослідженої сторінки<sup>2</sup> новітньої історії України обмовлена тим, що утворені у зазначений період комерційні структури мали суттєвий вплив на подальші політичні та соціально-економічні процеси в країні. Отже, об'єктом дослідження цієї статті є трансформаційні процеси в українській промисловості у 1999–2004 рр., а предметом — створення нових управлінських та організаційно-правових форм господарювання у вітчизняній металургії.

У розпал президентської передвиборчої кампанії 1999 р. Л. Кучма, виступаючи на з'їзді Українського союзу промисловців і підприємців, у своєрідному звіті про свою роботу протягом попередніх п'яти років визнавав: «Дуже слабким місцем залишається реформування первинних суб'єктів господарювання — підприємств та організацій»<sup>3</sup>. Однією з головних проблем на той час був політичний конфлікт навколо проведення приватизації, адже Верховна Рада кілька разів блокувала відповідні програми, які мали компромісний характер. Урешті президент Л. Кучма видав відповідний указ, який урахував інтереси обме-

женого кола груп впливу. Це привело до посилення негативних наслідків провалу державної політики у формуванні цивілізованих корпоративних відносин від спорадичної приватизації металургійних підприємств, яка визначалась ситуативним співвідношенням сил фінансово-промислових груп, а не довгостроковими суспільними інтересами. Непрозорі, а часом і корумповані конкурси поглибили розрив господарських зв'язків і законсервували процес технологічної модернізації металургійного виробництва. Перше спричинила ще одна лінія конфліктів, цього разу — між новими власниками за активи; у результаті такої боротьби штучно розривалися технологічні ланцюжки, сформовані протягом десятків років. Друге ж зумовлювалося незацікавленістю нових власників металургійних підприємств у їхньому подальшому розвитку — для них ці активи не видавалися цінними в майбутньому.

Водночас було б неправильним змальовувати ситуацію тільки чорними фарбами. 1999–2004 рр. стали періодом відчайдушної спроби створення, хай і з корупційним складником, передумов для формування національних корпоративних структур, що згодом могли б відповідати світовим стандартам. На початку періоду формування таких національних структур широким загалом сприймалося досить песимістично, тому корпоративний розвиток переважно розглядався у контексті розгортання міжнародної кооперації. Наприклад, у 2000 р. В. Литвин писав: «Перспективним напрямом як виробничої співпраці, так і розширення ринків збуту, взаємної торгівлі є створення транснаціональних та міжнародних корпорацій. Адже світові ТНК вже контролюють 40% промислового виробництва й понад 50% світової торгівлі. Процес їх створення в Україні вже розпочався (виробництво газових труб з антикорозійним покриттям, нафтових труб, виробництво металокорду, автомобільних двигунів, літаків та ін.). Однак діючих ТНК в Україні ще немає, й це ставить її поки що осторонь від основного шляху світового прогресу»<sup>4</sup>. Прикметно, що в кінці досліджуваного періоду вітчизняні корпорації стають самостійними гравцями, тому фахівці вже приділяли більше уваги не транснаціоналізації, а взаємовідносинам держави і великого бізнесу. Так, Я. Жаліло у 2003 р. зазначав: «Державне регулювання форм інституціалізації узгодження корпоративних інтересів та відносин влади і бізнесу є важливою складовою загальної стратегії, яка має на меті забезпечення якомога повнішого врахування інтересів провідних політико-економічних груп за вибору стратегічних пріоритетів у державній економічній політиці. Перехід від олігархічної до інституційної моделі впливу корпоративних інтересів на вибір стратегічних пріоритетів економічної політики держави є необхідною умовою переходу до стратегії економічного зростання»<sup>5</sup>. Тим самим підтверджувалося, що становлення національного капіталу відбулося.

Говорячи про відносини держави і бізнесу, не можна не згадати про корупційний складник, який, очевидно, не дозволяв долучатися до українського ГМК світовим лідерам або великим інвесторам і створював тепличні умови для концентрації національного капіталу. Утім тут варто прислухатися до думки дослідника Кембриджського університету Д. Лейна, який, розмірковуючи про державну підтримку олігархічних структур, щиро зазначив: «Краще корупція та

підтримка, ніж відсутність підтримки й економічна стагнація. У цьому випадку корупція не є основною проблемою. Головне — це економічне зростання, яке створює робочі місця. Унаслідок в населення збільшуються доходи, зростає попит. Одним словом, формується економічний процес, що саморозвивається<sup>6</sup>. За такою логікою національний капітал, між іншим, мусить стратегічно зайнятися розвитком високотехнологічних галузей (тож саме заради цього його й варто підтримувати), оскільки прихід закордонного капіталу у ці сектори української економіки є малоімовірним.

Отже, у 1999–2004 рр. у ГМК набрали сили й впливу такі вітчизняні корпоративні структури, як «Інтерпайп», «Індустріальний союз Донбасу» (поділений на власне «ІСД» та «Систем Кепітал Менеджмент»), група «Приват», «Укрпідшипник», група «Фінанси та Кредит», група «Укрсиббанк» тощо. Протягом цих років металургія утвердилася у ролі безумовного лідера серед інших галузей вітчизняної промисловості — головним експортером і донором державного бюджету. Паралельно з формуванням корпоративних структур відбувалася суттєва декриміналізація роботи галузі: конфлікти все частіше вирішувалися у публічний і політичний способи, хоча повного звільнення від криміналу не сталося.

Відзначимо, що більшість фінансово-промислових груп на той час були слабо структурованими конгломератами, які контролювали (інколи без формального права власності) підприємства різних галузей економіки. Найбільш наочним прикладом цього у розглядуваний період була група «Приват», яка об'єднувала різноспрямовані бізнеси, пов'язані між собою партнерськими, іноді — дружніми стосунками їхніх власників. Як уже показувалося вище, схема роботи групи була мережевою, без єдиної керуючої структури. Певним галузевим або проблемним напрямом опікувався окремих партнер. Така побудова приводила до формування або реальних, більш-менш структурованих, або віртуальних холдингів. Пізніше Г. Корбан так опише активи, контрольовані «Приватом»: «Це дуже великий феросплавний холдинг, дуже великий нафтовий холдинг, металургійний холдинг, є коксохімічний бізнес, є машинобудівні активи. Вони меншою мірою профільні, але вони є. Є харчові активи, наприклад, торгова марка «Біола»»<sup>7</sup>.

Із середини 1990-х рр. «Приват», як й інші ФПГ, переходить від переважно торгівельно-посередницьких схем до пошуку можливостей отримати промислові активи у свою власність. Хоча «приватівські» структури і брали участь у багатьох приватизаційних конкурсах, однак своєрідною «візитівкою» цього конгломерату стала активна участь у перерозподілі власності вже роздержавлених підприємств. Цим частково можна пояснити першоджерела формування «рейдерського» іміджу «Привата», що почасти діяв за принципом «експропріації експропріаторів». Утім багато бізнесменів, з якими «Приват» мав корпоративні конфлікти, ставали, хоча й без особливого ентузіазму, його партнерами, як-от В. Пінчук, К. Григоришин, В. Новінський.

Провідну роль серед партнерів у групі відігравав І. Коломойський. Повсякчас він «перший серед рівних» (зокрема у партнерстві із співзасновниками

«ПриватБанку»), але за більшістю напрямів — провідний партнер. Коксохімічним напрямком опікувався В. Шульман, феросплавний скеровував сам І. Коломойський, проте торгівлею феросплавами займався О. Мартинов. Вищезгаданий Г. Корбан запевняв, що «всі корпоративні права Коломойського ефективно менеджуються, а підприємства — керуються. Інша справа, що Коломойський не створює фірму “КЛМ”, у якій у нього було б 99%, і на яку були б виведені всі його активи»<sup>8</sup>. А сам І. Коломойський розповідав: «Група “Приват” ніколи не буде структурованою одиницею, тому що група “Приват” — це міф, фантом! Не існує такої юридичної особи, немає юридичного поняття «група “Приват”». Тому і нема ніякої можливості зробити публічним те, чого насправді не існує»<sup>9</sup>.

Бізнес-стратегія «Привата» за багатьма напрямками фокусувалася на здійсненні портфельних або навіть венчурних інвестицій. Головним завданням було одержання якнайбільшого прибутку за якнайкоротший період часу. А це, своєю чергою, передбачало мінімум капіталовкладень у модернізацію підприємств, доволі низьку зарплату у пересічних робітників, мінімальну увагу до вирішення соціальних і екологічних проблем. Сам І. Коломойський визначав справу, якою займався, як «тиражування грошових знаків»<sup>10</sup>. Через такий підхід, типовий для багатьох ФПГ на етапі становлення, у промисловців склався доволі негативний образ від управління підприємствами групою «Приват».

Насправді за багатьма бізнес-напрямами «Привата», наприклад, у харчопромі або банківському секторі, існували довгострокові стратегії та надходили значні інвестиції. Однак підприємства чорної металургії та гірничорудного сектора, які входили до орбіти «Привата», значних інвестиційних ресурсів на розвиток не отримували.

Серед багатьох «приватівських» структур на металургії «спеціалізувався» «Приват-Інтертрейдинг». Спочатку підприємства, що перебували у державній власності, потрапляли під неформальний контроль групи, зокрема «Дніпропетровський меткомбінат ім. Дзержинського» та «Дніпропетровський метзавод ім. Петровського» (наприклад, через заборгованість за кредитами). Підконтрольність «Приватові» не приносила підприємствам масштабної модернізації та суттєвого покращення економічних показників, чого не можна сказати про «приватівські» фірми-постачальники на заводи і продавців їхньої продукції. У цьому відношенні особливо показовим був ДМЗ ім. Петровського, де «Приват» отримав в управління державний пакет акцій. Серед експертів досі побуває анекдот чи бувальщина, що ілюструє «компетентність» спеціалістів групи в галузі металургії, про те, як для технологічного оновлення «Петрівки» було досить дешево придбане обладнання збанкрутілого в США міні-метзаводу та перевезене до Дніпропетровська, де навіть почали рити котлован. Однак виявилось, що американське устаткування у принципі не можна підключити до української електромережі — не той стандарт, що, утім, не заважало керівництву заводу тривалий час звітувати центральним і місцевим органам влади про амбітні плани майбутнього технологічного переозброєння, навіть показували «високим гостям» підготовлений котлован.

Безперечно, ніщо не минає без наслідків, тому не дивно, що конкуренти досить часто успішно використовували негативні показники роботи підконт-

рольних підприємств для дискредитації «Привата» та «вибивання» групи з приватизаційних конкурсів. Наприклад, у період «великої приватизації» у 2003 р. «Приват-Інтертрейдинг» через свої погані фінансово-економічні показники не зміг конкурувати за придбання державних пакетів акцій «Дніпровського меткомбінату ім. Дзержинського» (на той час ДМКД перебував під управлінням харківського фінансово-промислового конгломерату «Укрсиббанк», після чого на приватизаційному конкурсі був придбаний «ІСД») та «Дніпропетровського метзаводу ім. Петровського» (також виграв «ІСД»). Утім в останньому випадку вже через півроку, у червні 2004, ДМЗ було перепродано «Привату», який де-факто контролював 48% акцій підприємства (судячи з усього, в цю угоду «ввійшли» врегулювання ситуації з боргами «Дніпровського меткомбінату ім. Дзержинського» та гарантії поставки на нього сировини з підконтрольних групі гірничо-збагачувальних комбінатів та коксохімічних заводів).

Формально слабкі позиції на конкурсах компенсувалися активністю у судах і лобістській роботі з можновладцями з метою зміни умов приватизації. Беручи участь у конкурсних аукціонах, «Приват-Інтертрейдинг» почасти сподівався на можливість надалі «вирішити питання» у судах. Під час згаданого конкурсу по ДМКД, «приватівська» структура йшла на нього, знаючи, що навіть формально не відповідає умовам, не кажучи вже про порушення економічної логіки: офіційно фінансові показники роботи «Приват-Інтертрейдинга» були гіршими, ніж у підприємства, яке компанія хотіла приватизувати. А під час конкурсу з придбання державного пакета акцій «Петрівки» представник групи відверто запропонував на 30 млн. грн. менше стартової ціни, тим самим автоматично випадаючи з подальших торгів. Через такий стиль ведення бізнесу у власність групи «Приват» потрапляли підприємства, малопривабливі для інших ФПГ. Зокрема, у липні 2003 р. «Приват-Інтертрейдинг» закріпив свій вплив на «Дніпропетровському металургійному заводі ім. Комінтерну», придбавши у ФДМ 59,49% акцій підприємства за 10,81 млн. грн. (усього на 10 тис. грн. більше від початкової ціни). Тоді «конкурентом» «Приват-Інтертрейдинга» на цьому конкурсі було ВАТ «Суша Балка» (також контролювалося «Приватом»). Слід зазначити, що до 2001 р. завод контролювала корпорація «Єдині енергетичні системи України».

Усе це напевне свідчить, що або «Приват» не розглядав свою присутність у чорній металургії як довгострокову стратегію, або його топ-менеджери не відчували момент переходу України до нової фази, коли методи «дикого капіталізму» 1990-х рр. відійшли у минуле.

На відміну від чорної металургії, у гірничорудному секторі «Приват» діяв з більшим успіхом; можливо, через специфіку підгалузі, що менше, ніж заводи, потребувала коштів на модернізацію. Серед перших придбань групи — «Південний ГЗК», що «перейшов» до «Привата» від «ЄЕСУ», причому доволі непрозору. Відома така версія: Ю. Тимошенко намагалася продати частину пакета акцій «Південного ГЗК» російській «Смарт-груп», однак «Привату» вдалося перехопити оперативний контроль над підприємством і, врешті, закріпити за собою близько 50% акцій. Причому акції були переоформлені на

«Приват» всупереч побажанням колишніх власників. У 2001 р. Тимошенко назвала це «крадіжкою», з чим не погоджувався Г. Корбан, який наполягав: «Я знаю, що Коломойський у Тимошенко нічого не відбирав, щоб доплачувати їй гроші. Коломойський купував ПГЗК у партнера Тимошенко по бізнесу Олександра Гравця. Він сплатив йому повністю всю суму»<sup>11</sup>. Конфлікт навколо «Південного ГЗК» урегулювали тільки у 2005 р. В одному з інтерв'ю І. Коломойський на питання: «Правда, що у підсумку після призначення Тимошенко прем'єром ви доплатили за Південний гірничо-збагачувальний комбінат?» — відповів: «Ми сьогодні на цю тему говорити не будемо. Сьогодні про це не можна говорити»<sup>12</sup>.

Слідом за «Південним ГЗК» «Приват» отримав контроль над ГЗК «Суха Балка». 2002 р. «приватівські» структури були допущені до конкурсу з продажу акцій «Північного ГЗК», який завершився на користь «Укрсиббанку» О. Ярославського. А за рік до приватизації ДАК «Укррудпром» група «Приват» зчепилася з «СКМ» Р. Ахметова у протистоянні за контроль на «Центральному ГЗК». Конфлікт дійшов до захоплення у липні 2003 р. київським спецвідділом «Беркут» і співробітниками прокуратури центрального офісу «Приват Банку» у м. Дніпропетровську. Фактичною метою цього заходу було примусити зберігача акцій «Центрального ГЗК» — компанію «Славутич-Капітал» — унести право «СКМ» на 25% + 1 акція до реєстру акціонерів. Урешті «Центральний ГЗК» дістався «СКМ», а у 2008 р. І. Коломойський фразу журналіста «Української правди»: «У підсумку Центральний ГЗК опинився у руках Ахметова», — прокоментував так: «Якщо опинився, значить, по праву»<sup>13</sup>.

Гірничорудні придбання дали «Привату» можливість взяти участь у приватизації активів ДАК «Укррудпром», до яких, згідно зі спеціальним законом, були допущені компанії з досвідом управління гірничо-збагачувальними комбінатами (відповідно, «ММК ім. Ілліча» та «ІСД» опинилися поза конкурсом, що в подальшому обернулося для них великими проблемами). Унаслідок група здобула легітимізацію свого оперативного контролю на «Криворізькому залізничному комбінаті», «Сухій Балці», «Південному ГЗК».

Наприкінці 1990-х рр. група «Приват» приходять у коксохімічну підгалузь, викупивши у російського бізнесмена К. Григоришина контрольні пакети «Баглейкоксу» та «Дніпродзержинського коксохімічного заводу». К. Григоришин у Лондонському суді так описував цю угоду: «У 1999 мене примусили до ще однієї не вигідної домовленості, на цей раз щодо мажоритарних часток, які я утримував у двох коксохімічних заводах, придбаних у попередньому році, “Баглеї” та ДКЗ. Вадим Шульман, партнер пана Коломойського та постачальник сировини на “Баглеї”, подзвонив мені особисто і сказав, що я повинен продати всі свої акції в “Баглеї” та ДКЗ за собівартістю, інакше я буду “мати проблеми з бандитами”. Я відмовився. Два чи три місяці потому пан Коломойський та пан Боголюбов подзвонили мені та наполягали, аби я зустрівся з ними в їхньому офісі, щоб обговорити ці заводи та вугільний бізнес загалом. Знову мені сказали, що якщо я не пристану на їхню пропозицію щодо придбання моїх акцій, вони змусять мене перевести їх безкоштовно. Вони сказали, що пан Шульман — їхній

третій партнер і що вони хочуть разом придбати мою частку в цих заводах. Виявилося, що партнерство не обмежувалося цими людьми; воно також включало Суркісів і Пінчука. Урешті мені довелося погодитися на ціну 24 млн. доларів за  $\frac{3}{4}$  моєї частки та 6 млн. доларів щодо моєї частки в боргу, яку я теж продав. Це була невдячна угода. На той момент вартість частки в ДКЗ та “Баглеї”, яку я був змушений продати, складала близько 100 млн. доларів. Сьогодні я оцінив би їх у 480 млн. доларів»<sup>14</sup>.

При цьому на підприємствах залишився міноритарний пакет Григоришина, який розповідав: «Моя полишена міноритарна частка в “Баглеї” та ДКЗ не приносила дивіденди, які мала б приносити. За останні п’ять років нові акціонери, очолювані Суркісом і паном Коломойським, перевели з “Баглеї” та ДКЗ у свої компанії не менше 400 млн. доларів, як підтвердив пан Пінчук. На основі моїх 25% акцій, мої дивіденди за останні 5 років (станом на 2006 р. — В.Г.) мали б складати близько 50–60 млн. доларів. Однак я не отримав жодного платежу»<sup>15</sup>. А на завершення сюжету слід зазначити, що К. Григоришин виграв справу в Лондонському суді.

Окрім «Баглейкоксу» та ДКЗ, «Приват» також контролював «Дніпрококс», пов’язаний в один промкомплекс з «ДМЗ ім. Петровського». Маючи профіцит коксу та залізної руди (понад їх споживання металургійними заводами), «Приват» налагоджує їх експорт — обмежуючи поставки українським меткомбінатам, руйнуючи технологічні ланцюжки, сформовані ледь не під час будівництва заводів наприкінці XIX — початку XX ст.

Підприємства, що зазнали обмежень в отриманні сировини, були вимушені здійснювати поставки з-за кордону, що, своєю чергою, збільшувало собівартість кінцевого продукту. Орієнтована на експорт стратегія «Привата» не влаштувала підприємства, які від неї постраждали, і також була неприйнятною для посадовців, відповідальних за державне регулювання галузі. На обмеженні експорту сировини почали наполягати навіть ліберально налаштовані члени уряду. У березні 2003 р. у Міністерстві промислової політики серйозно обговорювалося питання повернення до розподілу ресурсів — зробити чинним рішення балансових нарад (щомісячні зустрічі керівників підприємств ГМК і галузевих асоціацій, на яких приймалися оптимальні рішення з розподілу ресурсів та які згодом втратили свою регулюючу функцію). Однак до цього справа не дійшла, але у відповідь на дії «Привата» через дружні вугільні компанії металурги знижували поставки вугілля на приватівські коксохіми. Звичайно, від війн за сировину, зумовлених зокрема невпорядкованою приватизацією, страждала економіка загалом, не кажучи вже про саму галузь.

Іншу модель функціонування, протилежну «приватівській» мережевій моделі, сповідували власники «Інтерпайп». 1998–2004 рр. для цієї компанії стали не тільки періодом розширення, вона також вийшла на перші ролі в частині впровадження більш прозорих управлінських рішень. Це був час інституалізації її як великої навіть за європейськими мірками трубної корпорації та однієї з найбільших і найвпливовіших українських ФПГ.

Окрім приватизації, компанія встановлювала оперативний контроль і над підприємствами, що залишалися формально в державній власності, наприклад, над ВАТ «Нікопольський Південнотрубний завод». У 1999 р. рішенням Кабінету Міністрів він був реструктурований, після чого на його основі створено 11 ЗАТ, більша частина яких контролювалися інтерпайпівськими структурами або їхніми бізнес-партнерами. Наступним етапом стала спроба збанкрутувати головне держпідприємство (воно не вело господарської діяльності, хоча частина боргів решти ЗАТ списувалися на нього), яку ініціювала компанія «Дніпробленерго» — на той момент її контролювали структури В. Пінчука. Після тривалого періоду санації (2004–2007 рр.) підприємство врешті було приватизоване: пакет з 96,67% акцій був проданий за 352,62 млн. грн.

«Інтерпайп» також намагався, але невдало, закріпитися на «Луганському трубному заводі», який з 2003 р. поступово переходить у власність «Запоріжсталі».

Окрім трубних заводів, наприкінці 1990-х рр. «Інтерпайп» цікавився й іншими металургійними активами, наприклад придбавши пакет акцій «Алчевського меткомбінату» і «Алчевського коксохімічного заводу», на яких кілька років доводилося працювати разом з «Індустріальним союзом Донбасу», поки останній 2004 рр. не став повноправним власником цих підприємств. Від 2003 р. В. Пінчук контролював господарську діяльність електрометалургійного заводу «Дніпроспецсталь», що належав російському бізнесменові К. Григоришину. За однією з версій, останній заручився підтримкою В. Пінчука в конфлікті з братами Суркісами та І. Коломойським. За іншою, висловленою І. Коломойським у свідченнях Лондонському суду з посиланням на К. Григоришина, останній змушений був віддати Пінчукові частину пакета акцій заводу в обмін на особисту свободу (російський бізнесмен був заарештований у Києві за незаконне зберігання наркотиків і вогнепальної зброї, які йому були підкинуті під час затримання). В. Пінчук таке трактування подій категорично відкидав. Так чи інакше, але 2004 р. «Інтерпайп» придбав у К. Григоришина 60% акцій «Дніпроспецстали».

На початку 2000-х рр. «Інтерпайп» відчутно просунувся на шляху формування корпоративної структури: було впроваджено дивізійний принцип організації управління, але при цьому жорстко консолідувалися фінансові та матеріальні ресурси. Посилення ролі керуючої структури ускладнювало та бюрократизувало управління, але, на думку керівництва, робило його більш ефективним у тих конкретних економічних умовах (крім того, власники могли вже менше занурюватися в проблеми цього бізнес-напрямку, а згодом взагалі відійти від операційного управління ним). У рамках корпорації був створений «Інститут розвитку», який концентрував планування, розробку й реалізацію єдиної технологічної та інноваційної політики підприємств «Інтерпайпа».

У 2003–2004 рр. В. Пінчук здійснює спробу кардинально розширити свій металургійний бізнес. Його структури беруть участь у приватизації «Нікопольського заводу феросплавів» (через промислово-фінансовий консорціум «Придніпров'я») і КДМК «Криворіжсталь» (спільно з Р. Ахметовим і О. Ярослав-



ським). В останньому випадку 14 червня 2004 р. консорціум «Інвестиційно-металургійний союз» придбав у ФДМ 93,02% акцій меткомбінату. Улітку 2004 р. разом з російською компанією «СУАЛ» «Інтерпайп» купує «Запорізький алюмінієвий комбінат». Існувала версія, що в цьому випадку компанія виступала посередником і гарантом угоди.

У досліджуваний період інші ФПГ шукали власні моделі діяльності, які можна розташувати на шкалі між «мережевим» «Приватом» та досить структурованим «Інтерпайпом». При цьому магістральним шляхом розвитку українських ФПГ у ГМК став досвід саме останньої компанії, про що свідчить розвиток «Полтавського ГЗК», «Індустріального союзу Донбасу» та «Систем Кепітал Менеджмент».

Взаємовідносини двох останніх компаній були дуже показовими для розгляданого періоду. На початку «ІСД» являв собою різнобарвний конгломерат із різногалузевих підприємств, частина яких контролювалася, наприклад, через отримання в управління державних пакетів акцій або через контроль топ-менеджменту заводів. Корпорація, заснована у грудні 1995 р. (цікавий офіційний перелік її засновників — Донецьке регіональне відділення Академії технологічних наук України, Академія економічних наук України, Донецька торгово-промислова палата, проектно-будівельне підприємство «Азовінтекс», ЗАТ «Візаві», згодом серед офіційних власників «ІСД» залишаться тільки останні дві компанії), спершу працювала у стилі, близькому до ЄЕСУ, чийм молодшим партнером з поставок російського газу на промислові підприємства Донбасу вона була. У подальшому керівництво корпорації вибудовувало активи за ланцюжком «вугілля — кокс — метал».

Історія «ІСД» цікава ще й тим, що наочно показує, як формувалися фінансово-промислові групи. Особи, з якими пов'язують певні компанії, часто були лише публічними виразниками, і за ними стояли значно ширші групи власників<sup>16</sup>. У випадку розділення «ІСД» і «СКМ», напевне, мало місце виокремлення як раз такої групи непублічних акціонерів. Компанія «СКМ», заснована в листопаді 2000 р., лише у 2002–2003 рр. офіційно закріпилась на частині активів «ІСД» і відокремилась у самостійну фінансово-промислову групу.

У публікаціях початку 2000-х рр. зустрічаються багато гіпотез щодо причин розділення «ІСД». Згідно з найчастіше згадуваною, реальні керівники корпорації не дійшли згоди щодо стратегії участі у публічному політичному житті. «Старші товариші» (називались В. Янукович, В. Гайдук, С. Тарута) начебто вважали, що треба «йти у владу», а команда Р. Ахметова переконувала, що насамперед слід зосереджуватися на нарощуванні економічних ресурсів, причому із застосуванням сучасних методів управління. Відповідно, «при формуванні своєї команди Рінат Ахметов зробив ставку на молодих амбіційних менеджерів, які поєднували в собі досвід практичної роботи на українському фондовому ринку зі знанням західних стандартів управління. Ядро керівництва “СКМ” — це особи, які працювали до того або в інвесткомпанії “Керамет-Інвест” (через неї укладались багато угод в інтересах донецького бізнесу), або в українській дирекції PriceWaterhouseCoopers»<sup>17</sup>. Іншими словами, кістяк управлінців «СКМ»

склали менеджери другої хвилі «капіталістичного» призову, у яких не було ані радянського досвіду «червоних директорів», ані «героїчних подвигів» вуличних авторитетів.

У перші роки свого існування «СКМ» керувало окремими підприємствами, контрольованими «ІСД». Примітно, що у травні 2004 р. управління ще однією частиною активів «ІСД» було передане «Індустріальній групі». Ймовірно, саме її створення зумовлювалося специфікою відносин між акціонерами: уже після 2009 р., у контексті бажання одного з них (В. Гайдука) «вийти» з металургійного бізнесу, «Індустріальна група» стала самостійною компанією, управляючи неметалургійними підприємствами.

У 2003 р. в інтерв'ю «Дзеркалу тижня» президент «ІСД» С. Тарута назвав розділення активів з «СКМ» «реструктуризацією бізнесу». При цьому, коментуючи продаж пакетів акцій меткомбінату «Азовсталь» та «Харцизького трубного заводу», він наголошував: «Передача пройшла цивілізовано, у вкрай коректній формі. Розділення дозволило нам сконцентруватися на ключових проєктах, насамперед, у царині металургії»<sup>18</sup>. Спершу компанії зберігали видимість партнерства, однак з часом конкуренція між ними наростала. Остаточо їхні шляхи розійшлися під час приватизації підприємств ДАК «Укррудпром», у рамках якої «СКМ» отримала великий профіцит залізородної сировини, а «ІСД» не отримала жодного гірничорудного активу. Вочевидь, у тій ситуації конкурентами та владою «ІСД» сприймався як більш грізний суперник, якого слід ослабити, ніж відносно молода та відносно маловідома компанія Р. Ахметова (як писав один з ділових часописів у 2003 р., «ніхто з ключових менеджерів “СКМ”, крім власника компанії, практично не відомий у вітчизняних бізнес-колах... “Систем Кепітал Менеджмент” має порівняно невеликий досвід роботи в якості керуючої компанії та майже не з'являється на вітчизняних ділових тусовках. У пошуку нових партнерів вона віддає перевагу закордонним форумам»<sup>19</sup>).

Урешті розділення «ІСД» і «СКМ» посилювало конкуренцію на ринку у цілому та явно сприяло його розвитку.

У 1998–2004 рр. помітнішими стали зміни реальних пріоритетів державної промислової політики. Раніше перші особи держави пріоритетними галузями називали автомобілебудування, авіабудування, суднобудування, ракетно-космічну галузь. Насправді ж ці сектори промисловості переживали глибоку кризу й досі не вийшли з неї. Як кажуть спеціалісти з корпоративного управління, продавати компанію (наразі — приватизувати великі машинобудівні підприємства) варто тоді, коли шкода. Тобто це слід було робити в середині 1990-х рр., поки підприємства зберігали великий кадровий, науково-технічний та виробничий потенціал, натомість стратегічні високотехнологічні підприємства, залишившись у державній власності, повільно, але неухильно занепадали.

Симптоматично, що з кінця 1990-х рр. проблематика розвитку ГМК зайняла провідні місця у порядку денному державного керівництва. На місце високотехнологічних амбіцій прийшли прагматичні підходи, а окрім декларацій мали місце й конкретні стимулюючі рішення, насамперед економічний експеримент у галузі (друге півріччя 1999–2002 рр.), що дозволив істотно поліпшити фінансовий стан підприємств.

На межі століть у вітчизняну кольорову металургію прийшов потужний іноземний стратегічний інвестор — компанія «Російський алюміній», яка взяла під контроль алюмінієву галузь України. В інших секторах ГМК домінував національний капітал, причому українські корпоративні структури шукали шляхи поступового відходу від роботи за тіньовими або напівтіньовим схемами, не примножуючи політичні ризики та не втрачаючи при цьому економічної ефективності. З іншого боку, вітчизняні ФПГ, відчуваючи себе впевнено «вдома», почали скуповувати зарубіжні активи — у Польщі, Угорщині, Італії, Росії, пізніше у Болгарії та Грузії.

Найбільшого суспільного резонансу набула боротьба корпорації «ІСД» за польський металургійний комбінат Huty Stali Czestochowa (виробляв понад 60% польського гарячекатаного листа, який постачався зокрема на суднобудівельні верфі північної Польщі). У жорсткій боротьбі з Mittal Steel (точніше, на той час LNM Group), що 2005 р. придбає найбільший український меткомбінат «Криворіжсталь», корпорація отримала контроль над польським активом. Не останню роль у цьому зіграли ефективно побудована міжнародна піар-кампанія та підтримка з боку українського уряду (між іншим, один із співвласників корпорації В. Гайдук на той час обіймав посаду віце-прем'єра). А сама участь «ІСД» у приватизаційному конкурсі перетворилась на своєрідне міжнародне змагання, і українське населення «вболівало за своїх» як за національну збірну з футболу. Зрозуміло, що українська компанія намагалася запевнити польський уряд і суспільство, що є цивілізованим, серйозним і респектабельним інвестором. Тогочасний директор з корпоративних прав та інвестицій корпорації «ІСД» О. Пилипенко зазначав: «Ми зіштовхнулися з тим, що на Україну, на українців, українські компанії поляки дивляться з певною часткою упередження, і ми як ініціатори великих інвестиційних проектів у Польщі сьогодні намагаємося вплинути на існуючі стереотипи. Однак наші зусилля небезмежні, і, вочевидь, Україні як державі потрібно більш активно і впевнено демонструвати нашому стратегічному європейському партнеру зміни у нашій країні, які реально відбуваються. Адже саме такі проекти і надають позитивний імпульс польсько-українським відносинам»<sup>20</sup>. У цьому контексті привертає увагу досить іронічне зауваження оглядача агентства «Контекст»: «У придбанні польського метпідприємства зацікавлені досить сильні та досвідчені компанії, тому, за словами експертів, процес приватизації комбінату для “ІСД” буде досить складним: це ж не вітчизняні підприємства купляти і не з українськими бізнес-групами “домовлятися”»<sup>21</sup>.

Звернімо увагу, що польське підприємство на той момент перебувало у досить важкому фінансовому та технологічному стані (борги перед державою та приватними компаніями складала понад 300 млн. дол.). При цьому «ІСД» виграв приватизаційний конкурс передусім за рахунок більш потужного, порівняно з конкурентами, соціального пакета та відповідних домовленостей із профспілкою заводу. Серед бізнес-цілей цього придбання були отримання доступу до європейського ринку готової металопродукції (особливо після вступу Польщі до ЄС у 2004 р.), ринку збуту напівфабрикатів з українських підприємств корпорації,

посилення впливу на суміжні галузі польської промисловості (зокрема суднобудування). У подальшому комерційні структури, близькі до ІСД, купили також дві суднобудівні верфі у Польщі.

Піком функціонування тогочасної національної корпоративної моделі та водночас демонстрацією її істотних недоліків стали приватизаційні процеси 2004 р., зокрема роздержавлення підприємств ДАК «Укррудпром» і Криворізького державного металургійного комплексу «Криворіжсталь», здійснені для задоволення вузькокорпоративних інтересів з ігноруванням інтересів галузі та держави. «Особливості» приватизації «Укррудпрому» заклали підвалини для монополізації ринку залізорудної сировини й порушення технологічних ланцюжків, що прогнозовано негативно відбилося на конкурентоспроможності компаній, яким не вдалося придбати сировинні активи. А скандальний конкурс з «Криворіжсталі» призвів насамкінець до втрати національним капіталом цього стратегічного активу.

---

<sup>1</sup> Див. детальніше: *Головко В.* Формування первинного капіталу в умовах кризи управління українською промисловістю (1991–1998 рр.) // Проблеми історії України: факти, судження, пошуки: Міжвідомчий збірник наукових праць. — Вип. 21. — К.: Інститут історії України, 2012. — С. 5–17.

<sup>2</sup> Див. детальніше: *Головко В.* Розвиток вітчизняних фінансово-промислових груп на рубежі ХХ–ХХІ століть: погляд українських істориків // Історіографічні дослідження в Україні. — Випуск 22: Доповіді та матеріали Міжнародної наукової конференції “Інститут історії України на зламі епох, у світлі традицій та перетворень. 75 років інституціонального буття”, 20–21 жовтня 2011 р., м. Київ. — К.: Інститут історії України, 2012. — С. 463–482.

<sup>3</sup> *Алексеев Ю., Кульчицький С., Слюсаренко А.* Україна на зламі історичних епох (Державотворчий процес 1985–1999 рр.). — К., 2000. — С. 279.

<sup>4</sup> *Литвин В.* Україна на межі тисячоліть (1991–2000 рр.). — К., 2000. — С. 166–167.

<sup>5</sup> *Жаліло Я.* Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика. — К., 2003. — С. 342–343.

<sup>6</sup> Олигархи есть во всех странах // *Компаньон*. — 2003. — № 29. — С. 19.

<sup>7</sup> Геннадій Корбан: «Вплив на "1+1" — це більше, ніж мати свою фракцію в парламенті...» // *Українська правда*. — 24.10.2007.

<sup>8</sup> Геннадій Корбан: «Коломойський, як Плюшкін, не любить продавати — він тільки купує» // *Українська правда*. — 26.10.2007.

<sup>9</sup> Ігор Коломойський: «Так, я — фанат Ющенко» // *Українська правда*. — 2.04.2008.

<sup>10</sup> Там само.

<sup>11</sup> Геннадій Корбан: «Коломойський, як Плюшкін, не любить продавати — він тільки купує» // *Українська правда*. — 26.10.2007.

<sup>12</sup> Ігор Коломойський: «Янукович мені особисто пропонував увійти в список Партії регіонів» // *Українська правда*. — 31.03.2008.

<sup>13</sup> Ігор Коломойський: «Якщо президентом стане Тимошенко, я себе бачу в еміграції» // *Українська правда*. — 28.03.2008.

<sup>14</sup> Показания Константина Григоришина в Лондонском суде. Полная версия // Украинська правда. — 11.07.2007.

<sup>15</sup> Там само.

<sup>16</sup> В одному з інтерв'ю відомий політик О. Кужель сказала: «А по поводу финансового становления вопросы есть не только к 100 богачейшим гражданам Украины, но и к тем 500, фамилий которых мы с вами и не знаем» (Українська правда. — 30.11.2011).

<sup>17</sup> Тыщук О. Донецкая расфасовка. ИСД делится активами // Metallургический компас. — 2003. — № 6. — С. 8.

<sup>18</sup> Сергей Тарута: «Времена "набеговой экономики" уже не вернутся» // Зеркало недели. — 1.11.2003.

<sup>19</sup> Ахметов и его команда // Деловой журнал. — Июль 2003. — С. 29.

<sup>20</sup> Прес-реліз ИСД. — 25.07.2003.

<sup>21</sup> Стойко О. Польша: отдам «в хорошие руки» меткомбинат Huty Stali Czestohowa // Агентство деловой информации «Контекст». — 28.07.2003.

### **Формирование финансово-промышленных конгломератов в украинской металлургии в 1999–2004 гг.**

*Статья посвящена проблеме становления финансово-промышленных групп Украины на рубеже XX–XXI веков. Проанализированы корпоративные истории таких конгломератов как «Приват», «Интерпайп», «Индустриальный союз Донбасса», «Систем Кэпитал Менеджмент». В статье также рассмотрены изменения в государственной промышленной политике.*

**Ключевые слова:** крупный капитал, рыночная трансформация, история корпоративного управления, история финансово-промышленных групп, финансово-промышленные конгломераты.

### **Shaping of Financial and Industrial Conglomerates in Ukrainian Metallurgy in 1999–2004**

*The article is devoted to formation of Ukrainian financial and industrial groups at the turn of XXI century. There is analyze of corporate history of such financial and industrial conglomerates as Privat, Interpipe, Industrial Union of Donbas, System Capital Management. The article also deals with transformation of industrial policy, provided by Ukrainian governments.*

**Keywords:** big capital, market transformation, the history of corporate governance, the history of financial and industrial groups, financial and industrial conglomerates.