

**Talent Equity** Exclusive

A TALENT EQUITY INSTITUTE PUBLICATION

Выпуск  
№ 1

# ГЕРМАН ХАН

о лидерстве,  
бизнесе,  
учениках  
и о себе

ТНК-ВР  
Альфа-Групп

Ward Howell

## Уважаемые читатели Talent Equity Newsletter

Мы хотим предложить вашему вниманию еще одну публикацию Talent Equity Institute — **Talent Equity Exclusive**. Каждый номер этого издания будет посвящен одному герою, добившемуся заметных результатов в области создания новой ценности за счет использования и развития как своего таланта, так и талантов других людей. Мы будем рассказывать о человеке и его достижениях, но, самое главное, мы предоставим читателям возможность услышать прямую речь нашего героя. После долгих дебатов мы решили, что не будем отягощать Talent Equity Exclusive собственными аналитическими материалами и ограничим свое участие ролью собеседника и организатора материала, предоставив читателям возможность интерпретировать прочитанное и делать собственные выводы.

В первом номере Talent Equity Exclusive мы публикуем интервью с Германом Ханом, исполнительным директором ТНК-ВР и одним из акционеров консорциума Альфа Групп, в котором он рассказывает о своих взглядах на то, что делает руководителей и возглавляемые ими организации успешными, а так же о своем становлении в качестве бизнес-лидера, лидерском стиле и о том, над чем он размышляет и работает сегодня. Герман Хан не часто появляется в публичном информационном поле, при этом он является в своем роде исключительным для России примером того, как миллиардер, со-владелец крупнейшей бизнес-группы с диверсифицированными интересами, в течение многих лет выполняет менеджерские функции в одной компании, каждый день ходит на работу и, как вы увидите из интервью, продолжает получать от этого удовольствие.

**команда Talent Equity Institute**

# ГЕРМАН ХАН

о лидерстве,  
бизнесе,  
учениках  
и о себе.

## Герман Борисович Хан



### *Talent Equity Exclusive:*

— Мы хотели бы начать с вопроса, который обычно задают последним. Что бы Вы сказали своему любимому ученику, попросившему совет о том, как стать эффективным руководителем?

С 2003 года является Исполнительным директором и членом Правления ОАО «ТНК-ВР Менеджмент», управляющей компании ТНК-ВР.

**Г.Б. Хан** также входит в Наблюдательный Совет Консорциума «Альфа Групп», в советы директоров компаний ОАО «НГК Славнефть», Alfa Finance Holdings S.A. (нефтяные и финансовые активы) и ABN Holdings Corp. (холдинговой компании Банковской группы «Альфа-Банк»).

**Г.Б. Хан** закончил Московский институт стали и сплавов. С 1992 по 1998 год занимал различные руководящие должности в «Альфа-Групп» — одной из крупнейших российских финансово-промышленных корпораций. Г.Б. Хан является одним из основателей Консорциума «Альфа Групп».

С 1995 по 1998 год **Г.Б. Хан** работал в должности директора сырьевого департамента в ООО «Альфа-Эко» — крупнейшей трейдинговой компании, входящей в состав «Альфа-Групп», а с 2000 по 2003 год — в должности Заместителя председателя Правления ОАО «ТНК».

### *Герман Хан:*

— Я никогда не задавался целью создать плеяду учеников или группу людей, которые бы считали меня учителем. Я никого специально не учу. Конечно, есть ряд людей, которые выросли вместе с компанией, на моих глазах, и я, наверное, в какой-то мере принимал участие в их становлении.

Что касается эффективного руководства, мне кажется, здесь все достаточно просто. В бизнесе действуют те же самые, порой банальные, закономерности, что в обычной жизни, например, в семейных отношениях. Если человек умеет выстраивать нормальные отношения в повседневной жизни, находить разумный баланс интересов в этих отношениях, то он может легко перенести это умение в бизнес. Здесь нет специальных секретов, которые можно открыть. Когда мы с коллегами обсуждаем какие-то ситуации в бизнесе, я часто пытаюсь объяснить их, используя примеры из обывденной жизни, и это, как правило, работает.

Никто из нас не может себе представить, чем бы он занимался, родись на 10 лет раньше... Нам повезло родиться в то время, когда мы родились, и в том месте, где мы родились, но не с точки зрения

Talent Equity Exclusive

Я бы дал простой совет —  
крайне внимательно  
относиться к самым  
простым событиям.

ГЕРМАН ХАН

того, что на нас с неба свалился кусок золота, а с точки зрения того, что произошла череда событий, которые позволили раскрыться заложенным в нас способностям.

Поэтому если уж давать советы, я бы дал простой совет — крайне внимательно относиться к самым простым событиям, которые происходят в жизни, и к своему поведению в ходе этих событий. Если ты можешь выстроить такую поведенческую модель, при которой будешь чувствовать себя сбалансированно, например, в личной жизни, то это создаст основу для того, чтобы у тебя был шанс быть успешным в бизнесе.

И еще одно. Если у человека есть некий набор способностей, главное, чтобы он был одержим. Одержим идеей добиться результата. Я не терплю людей, которые начинают объяснять, почему что-то сделать нельзя. И тех, которые начинают с того, как у нас все плохо. Я говорю: если что-то плохо, то это отправная точка для применения бизнес-решений и управления ситуацией для того, чтобы стало хорошо. Вспомним кризис 1998 года, когда многие говорили, что все плохо. Но почему-то тогда Сиданко потеряла свои активы, а мы их получили. А что, у нас ситуация была лучше? Мы все находились в одинаковой ситуации. Но они потеряли, а мы выиграли. Вся философия бизнеса заключается в том, что когда ситуация на рынке хорошая, ты должен не расслабляться, а накапливать энергетические силы для преодоления кризиса, который неминуемо рано или поздно придет. И вот тогда ты должен свои силы трансформировать так, чтобы усилиться еще больше на этапе выхода из кризиса. Вот и все.

**Герман Хан:**

— Пожалуй, я могу вспомнить несколько таких событий. Когда мне было около 13 лет, у меня произошел ряд стычек с моими ровесниками, в которых я потерпел поражение. Это побудило меня активно заняться спортом, чтобы приобрести определенную независимость и уверенность. До этого я занимался разными видами спорта, но это носило характер случайных увлечений. А после тех столкновений, я почувствовал, что мне не хватает уверенности, силы и умения противостоять таким нападениям, и начал заниматься целенаправленно — пошел в секцию бокса. Я и сейчас продолжаю в определенной степени поддерживать форму. Тогда это было особенно важно - я почувствовал, что могу быть уверенным в

**Talent Equity Exclusive:**

— Были в Вашей жизни события, которые оказали особое влияние на формирование Вашего лидерского мировоззрения и характера?

себе в разных ситуациях, и эта уверенность передается другим людям. Это важный момент, когда ты начинаешь чувствовать себя уверенным.

Второй эпизод. В школе я не очень хорошо учился. Я был активным, участвовал в самодеятельности, в общественной жизни, но учеба как-то не увлекала. Нельзя сказать, что я был хулиганом, но при этом мог легко сорвать урок. К 7 или 8 классу возникла ситуация, что меня просто не трогали, я обычно приходил в школу, шел в библиотеку, выбирал книжку, сидел на задней парте и читал.

После школы я не попал в институт и оказался на заводе. После года работы, я поступил в техникум. В то время родители (отец — доктор технических наук, профессор; мать — преподаватель) махнули на меня рукой — отец считал, что в плане учебы я неисправим. В техникуме меня окружали достаточно простые ребята, из провинции, причем многие были старше меня, отслужив до этого в армии. Мне стало как-то стыдно учиться плохо на их фоне. Я взялся за учебу и закончил техникум с отличием, причем отец в это не верил, пока я ему не показал красный диплом. Тогда я понял, что если чего-то захотеть, то можно почти всегда достичь желаемого. И опять же почувствовал себя более уверенным.

Третий эпизод. Я поступил в институт в 21 год, когда люди уже его заканчивают, и через некоторое время понял, что Москва — город с большими возможностями, а у меня — здорового лба — для использования этих возможностей катастрофически не хватает денег. Я начал сотрудничать с некоторыми кооператорами, на первых порах просто в качестве исполнителя. Постепенно я понял, что то, чем мы занимаемся, крайне неэффективно. Я увидел, как это можно изменить и сказал: «Давайте я организую процесс по-другому». И объяснил как. Я стал организовывать процессы по-своему и убедился, что это все работает и получается. Начал анализировать, улучшать и получать результаты. Это был третий важный этап в процессе моего становления.

**Talent Equity Exclusive:**

— Вы говорите, что в школе не любили учиться, а потом? Какую роль образование сыграло в Вашем формировании как лидера?

**Герман Хан:**

— В школе не любил, а потом как-то затянуло. Нельзя сказать, чтобы я испытывал страсть к учебе, скорее присутствовал состязательный момент, связанный с тем, чтобы добиться результата. Когда я пришел на первый курс после техникума, вначале учеба давалась мне крайне тяжело, особенно точные

науки, но я потратил много усилий, ходил к преподавателям, уходил последним из института, первым приходил, и первую сессию сдал на все пятерки. Но особого удовольствия от учебы все равно не испытывал. Испытывал удовлетворение, что достигаю результата, получая хорошую оценку, — выходил и чувствовал, что я сделал это, я этого добился.

В бизнесе я учусь, в том числе, и на своих ошибках, и, как говорят мои коллеги, мне свойственно быстро меняться. Я слушаю, воспринимаю и, если понимаю зачем, быстро реагирую. Для меня главный вопрос «почему», и от этого зависят мои дальнейшие решения.

**Talent Equity Exclusive:**

— Из семи лидерских ролей: исполнитель, стратег, энерджайзер, наставник, новатор, посол и хозяин какие Вам ближе?

**Talent Equity Exclusive:**

— А хозяин?

**Talent Equity Exclusive:**

— А как Вам дался переход от предпринимателя в менеджеры?

**Герман Хан:**

— Наверное, энерджайзер и наставник.

**Герман Хан:**

— В этом нет необходимости, честно говоря, эту роль можно было бы убавить... Я, когда разговариваю с менеджерами, пытаюсь им объяснить, что, ребята, в данный момент времени я не хозяин, я менеджер. На совете директоров, в случае необходимости, исполняю функцию хозяина. 80% времени я себя позиционирую как менеджер, который занимается управлением.

**Герман Хан:**

— Мне кажется, такого перехода не было. Безусловно, должность моя называется «исполнительный директор», у меня есть четко определенная ответственность, функциональные обязанности, которые связаны с операционной деятельностью. При этом я остаюсь предпринимателем, и главная моя задача заключается в том, чтобы эта компания, которая уже стала достаточно большой и забюрократизированной, не потеряла дух предпринимательства. Как невозможен предпринимательский успех без умения управлять профессионально, так и невозможен долгосрочный успех любой компании без предпринимательских элементов. Проблема большинства предпринимателей состоит в том, что они не могут научиться управлять в регулярном режиме и поэтому теряют свой бизнес...

**Talent Equity Exclusive:**

— Расскажите, как Вы управляете. Как Вы уживаетесь со всеми этими бизнес-процессами, процедурами, совещаниями?

**Герман Хан:**

— Есть процессы, которые я считаю чрезмерной бюрократизацией. С другой стороны, я считаю, что разумный баланс между антрепренерством и бюрократией необходим. Главное искусство заключается в том, чтобы этот баланс найти и правильно выстроить. Я достаточно гибкий человек и командный. Я считаю, что, если мы договорились о каких-то правилах, то их нужно выполнять, вне зависимости от того, являешься ли ты акционером или просто сотрудником...

Если же говорить о процессах, я стараюсь применять один простой принцип — я говорю, ребята, давайте мы будем стараться строить процессы, которые являются максимально естественными для обычной жизни. Если человек оценивает успех своей деятельности размером заработной платы, давайте построим систему вознаграждения, которая бы соответствовала ходу его мысли. Конечно, можно создать сложную систему КПЭ, но для него она будет искусственной. Чем управленческие системы проще, естественней, тем меньше будет конфликтов и дисбалансов.

Что же касается моей работы, у меня есть разные группы задач. Есть вопросы, которые связаны с моей позицией собственника данной компании и других бизнесов группы (Альфа). Есть огромное количество связей и людей, контактов, и если кто-то обращается ко мне с просьбой посоветовать, помочь, то, безусловно, я это делаю, нахожу на это время.

Затем у меня есть мои обязанности исполнительного директора, которые связаны с текущей деятельностью компании. Даже если в отдельных вопросах не требуется мое непосредственное участие, то иногда нужен совет, одобрение, согласование какой-то позиции. Это происходит по запросу моих коллег, и носит характер персональных встреч, обсуждения каких-то вопросов.

Второй блок вопросов связан с участием в управлении компанией на уровне высшего руководства, которое состоит у нас из пяти человек. Управление нашей компанией достаточно коллегиально-демократическое, в этом есть свои плюсы и минусы, и эта деятельность требует времени и вовлеченности. Если позиции расходятся, нужно убеждать, находить аргументы, выслушивать другую точку зрения и, в конечном итоге, находить некие компромиссные решения. В рамках этого органа я считаю, что я играю роль ускорителя.



Talent Equity Exclusive

Одним из наиболее важных качеств руководителя является умение правильно подобрать людей.

ГЕРМАН ХАН

Третье — вопросы, связанные с глобальной стратегией — куда компании идти, чем заниматься и как это делать. Эта зона требует как раз предпринимательских навыков, потому что предполагает проекты, связанные со стартапами, с выходами в новые регионы, с новыми продуктами. Обычно такие проекты требуют достаточно сложного процесса согласования, потому что, когда что-то начинаешь, всегда возникает много критиков, которые говорят «не верю», «не знаю», «так не будет»... Необходимо это сопротивление преодолеть, найти правильных людей, задать нужные вопросы, найти верные ответы, договориться и потом показать, в том числе и на личном примере, как и что нужно делать. Потому что, если ты просто будешь сидеть в сторонке и отдавать указания, то результата не будет.

Иногда мне приходится пытаться влиять на вопросы, которые не лежат в области моей функциональной ответственности. Например, я четко осознаю, что в нашей компании на сегодняшний день назрела необходимость серьезных изменений в области управления upstream (блок добычи) с целью повышения эффективности при помощи новых внутренних ресурсов, более четкого фокуса на экономической целесообразности и поиска неординарных решений. Сейчас я уделяю этому вопросу много времени, общаюсь с руководством блока, с руководителями производственных активов, с внешними консультантами. Формально, это не мой вопрос, но я считаю, что данная проблема сейчас крайне актуальна для компании. При этом у меня нет готового решения. Я говорю, — давайте вместе искать решение, давайте признаемся, что есть проблема, но мы пока не знаем, как ее решать. И это очевидно, потому что нет стандартных алгоритмов, есть какие-то наборы — как суповой набор. В принципе, это еще не значит, что ты из супового набора можешь приготовить то, что нужно именно твоей семье. Сейчас я много занимаюсь этим вопросом как одним из наиболее приоритетных.

**Talent Equity Exclusive:**

— Что Вы считаете своими приоритетными обязанностями как управленца?

**Герман Хан:**

— Во-первых, я играю роль ускорителя. Я люблю и, как мне кажется, умею двигаться быстро. Во-вторых, это решение вопросов, связанных с выработкой и, частично, с реализацией глобальной стратегии развития компании.

**Talent Equity Exclusive:**

— А как Вы решаете, что делать самому, а что передать подчиненным? Многие сотрудники ТНК-ВР считают, что Вы, как никто другой из высшего руководства, погружены в детали и находитесь в курсе всего, что происходит в компании.

**Герман Хан:**

— Я бы сказал, что в основе лежит чистая интуиция. Я просто пытаюсь понять, что для данного этапа является наиболее важным, и начинаю концентрироваться на этом. И естественным образом возникает некий второстепенный круг вопросов, которые я в большей степени делегирую, возвращаясь к ним только периодически.

Приведу пример. Понятно, что вопрос безопасности для такой компании, как наша, крайне актуален. 10 лет назад, когда компания только формировалась, мне приходилось очень много заниматься этим вопросом, в первую очередь, поиском людей. Главная моя задача заключалась в том, чтобы найти правильного человека. И мне повезло, судьба меня свела с господином Кондрашовым, который уже 8 лет возглавляет это направление. Он был одним из самых молодых генералов МВД, создавал и возглавлял службу судебных приставов в России. Когда я с ним встретился, мы очень хорошо поговорили. Он пришел к нам сначала в качестве советника, посмотрел, через некоторое время подготовил дельные предложения. Стал руководителем. Года три мы достаточно плотно работали, совместно выстраивая систему. Сегодня у нас в этой службе работает несколько тысяч человек. Я с ним встречаюсь не чаще раза в 2 недели и не вмешиваюсь в его работу, у него автономное подразделение, он понимает цели, задачи, сам генерирует внутренние изменения.

Вообще, мне кажется, что одним из наиболее важных качеств руководителя является умение правильно подобрать людей. Я считаю, что команду нужно все время пополнять свежими кадрами: при этом важен элемент доверия. У нас в России очень многие говорят: «я не могу назначить его на эту важную позицию, я его не знаю, я с ним раньше не работал, я ему не доверяю». Что значит — ты ему не доверяешь? Если человек профессионально адекватен, то его нужно брать. А для контроля есть определенный набор методов.

**Talent Equity Exclusive:**

— А как Вы подбираете себе сотрудников? На что обращаете внимание?

**Герман Хан:**

— Резюме, набор необходимых профессиональных качеств, ну и персональное ощущение, просто понимание того, насколько человек разумный, насколько он реагирует в процессе беседы на те или иные вещи. Все просто. Например, мы поговорили, я сделал какое-то предложение, и он спрашивает: «Сколько у



меня есть времени подумать?» Я отвечаю: «Я не знаю. Столько, сколько ты хочешь». Но в принципе это уже некий тест. Если он 2 месяца думает — это минус, если 2 дня — это лучше.

Я считаю, что на менеджерских позициях должны работать достаточно сильные независимые люди, которые могли бы двигаться самостоятельно и не нуждаться в моем повседневном контроле. Безусловно, они должны быть достаточно профессиональными, обладать незаурядными лидерскими качествами.

**Talent Equity Exclusive:**

— До какого предела Вам надо дойти, чтобы быть уверенным, что бизнес-процессы станут работать?

**Герман Хан:**

— Я понимаю, когда надо остановиться. А это происходит, когда я чувствую удовлетворение от того, что выстроилась простая конструкция. При моделировании я применяю простой принцип — все сложное сначала максимально упростить и постараться выстроить процессы, наиболее естественные для обычной жизни. Тогда количество конфликтов и дисбаланса будет минимальным. Например, приходят ко мне недавно консультанты и говорят: мы месяц анализировали ситуацию, ходили, проводили анкетирование, взяли 70 интервью... Отлично, ставим точку? Да нет, нам теперь нужен месяц, чтобы подготовить предложения. А я им говорю — так не пойдет. Если вы месяц работали, взяли 70 интервью, то у вас уже должна быть какая-то гипотеза.

**Talent Equity Exclusive:**

— Что важнее для руководителя — природная предрасположенность к лидерству или функциональное знание? Насколько универсально человек может руководить маркетингом, финансами, заводом и т.д.?

**Герман Хан:**

— Думаю, что лидерские качества, безусловно, являются приоритетными, при этом должна быть какая-то функциональная база, особенно в крупной компании.

**Talent Equity Exclusive:**

— А как изменился Ваш лидерский стиль за 20 лет работы в бизнесе?

**Герман Хан:**

— Я не могу сказать, что он кардинально поменялся. Я этого не чувствую. Мои подчиненные говорят, что стиль поменялся, что он стал мягче и спокойней. Наверное, это происходит под воздействием среды.

**Talent Equity Exclusive:**

— Вопрос о среде. Как объяснить успех ТНК-ВР, компании с равными долями российских и иностранных акционеров, которой многие аналитики предрекали очень незавидную судьбу?

**Герман Хан:**

— Мне кажется, это часть нашей корпоративной культуры. Когда я говорю «нашей», я в данном случае имею в виду «Альфу». Сложно давать самооценку, но мы одна из немногих групп, которая во многих проектах имеет партнеров с большими долями, даже 50-процентными долями, и большинство из этих проектов успешны с точки зрения выстраивания правильного партнерства и его результатов. Правильное партнерство не означает, на мой взгляд, быть белыми и пушистыми, поскольку любое партнерство предполагает умение поддерживать правильный баланс между отстаиванием собственных интересов, пониманием интересов другой стороны и умением находить компромисс. Я считаю, что мы умеем это делать лучше всех, по крайней мере, в России. Почему? Потому что, несмотря на наличие объективных конфликтов, которые, безусловно, периодически возникают, мы всегда действуем в рамках определенных правил и стандартов для их разрешения. В результате находим позитивные компромиссные конструкции, которые после локальных столкновений становятся достаточно прочными. Как говорится, все, что меня не убивает, делает меня сильнее. Проходя через такого рода упражнения, и акционеры, и менеджмент начинают лучше друг друга понимать и больше уважать. В результате, такого рода партнерство становится ценнее. Не зря говорят: старый друг лучше новых двух.

**Talent Equity Exclusive:**

— Насколько сложным было становление ТНК-ВР? Как уживаются на операционном уровне столь разные философии бизнеса, как российская предпринимательская и философия огромной многонациональной публичной компании с миллионами акционеров?

**Герман Хан:**

— Конечно, трудности были и есть, но я бы не стал их переоценивать. Совместная работа — это динамический процесс поиска определенного баланса.

В самом начале был этап, когда некоторые россияне немного отстранились, потому что считали, что пришла большая компания, и они знают, как управлять, они все построят. Можно сказать, что мы отошли в сторону и практически все ключевые позиции передали иностранцам. И затем просто наблюдали, как работают механизмы. Ну и пытались в чем-то поправлять, говорили, что идея правильная, но форма нет. В России у каждого своя точка зрения по любому вопросу. И это надо учитывать.

Надо отдать должное людям, приехавшим из ВР, — большинство из них воспринимали рекомендации и перестраивались.

На место людей, которые не способны были измениться, приехали другие специалисты. Все это, естественно, всегда шло в рамках корпоративных правил. И так постепенно мы начали вырабатывать некий специфический, приемлемый только для нашей компании стиль управления, некий микс между тем, что работало в России и было присуще ТНК, и тем, что привнесла ВР.

**Talent Equity Exclusive:**

— Мог бы этот процесс идти быстрее?

**Герман Хан:**

— Наверное, он может идти быстрее, если в компании больше людей способны принимать нестандартные для этой организации решения, брать на себя повышенные риски. Например, быстрее адаптироваться к России и делать в этом направлении целенаправленные шаги, потому что, к сожалению, проработав здесь несколько лет, большинство наших коллег по-русски не говорит. При этом есть отдельные люди, в том числе на уровне исполнительных вице-президентов, которые действительно хотят адаптироваться, говорят по-русски, стремятся понять нашу жизнь. Таких людей я очень ценю и на них делаю ставку.

Если же люди приехали сюда временно, их надо использовать как технических советников и честно об этом заявить. Я думаю, что это вопрос, который легко отрегулировать. Не зря говорят, что если закрыть в комнате российских и американских нефтяников и вернуться через 3 часа, то они будут оживленно беседовать и понимать друг друга, пользуясь только техническим слэнгом.

**Talent Equity Exclusive:**

— А Вы сами чему-то научились за шесть лет работы в многонациональной компании?

**Герман Хан:**

— Безусловно. Во-первых, я выучил английский язык. Не могу сказать, что на 100 %, но, во всяком случае, я могу спокойно общаться с коллегами и все реже прибегаю к услугам профессиональных переводчиков. Второе, я научился понимать, что говорят и как мыслят мои западные партнеры и коллеги. Казалось бы, что здесь сложного? Но вот вам пример. Идет обычный диалог. Ты пытаешься своего партнера или коллегу в чем-то убедить, высказываешь свою точку зрения. Он сидит перед тобой, молча кивая головой. Поскольку он кивает, тебе кажется, что он соглашается. Беседа закончилась, все разошлись, но потом проходит время, и оказывается, что у него совершенно другая точка зрения. Спрашиваешь его: «Как?

Потратили 2 часа. Ты сидел, не возражал! Кивал головой!» Он отвечает: «Я кивал головой в плане того, что я слышу, что ты говоришь, но я же тебе не сказал, что я согласен». И это важный момент. Он вроде бы простой, но теперь я знаю, что в конце нужно подвести итог и спросить: «Мы договорились или у тебя осталась другая точка зрения, я тебя не убедил?» Просто, но важно.

Работа в такой сложной компании, как наша, предполагает решение множества тактических вопросов, и я научился многому, стал гибче и внимательнее к нюансам.

**Герман Хан:**

— Стиль не изменился. Принципы взаимодействия тоже.

**Talent Equity Exclusive:**

— Как изменилась Ваша работа с наступлением кризиса? Изменился ли стиль, приоритеты и методы взаимодействия с людьми?

**Talent Equity Exclusive:**

— Пришлось стать мягче, душевнее или, наоборот, жестче?

**Герман Хан:**

— Да нет, всё так же. Не мягче, не жестче.

**Talent Equity Exclusive:**

— Принёс ли кризис Вам какие-то открытия?

**Герман Хан:**

— Мы всегда проповедуем философию того, что подъём рынка и любая более-менее стабильная ситуация – это не более, чем подготовка к кризису... Поэтому никаких особых открытий кризис не принёс.

**Talent Equity Exclusive:**

— А то, что был опыт 98-го года и всех предыдущих?

**Герман Хан:**

— Опыт, безусловно, помог в том плане, что мы сразу начали осуществлять решительные действия по снижению расходов. Например, в четвертом квартале прошлого года сократили нашу благотворительную программу... и это имело некие последствия, связанные с тем, что нужно было объясняться с нашими уважаемыми губернаторами. Но все они с пониманием восприняли наши действия, поняли, что они были связаны с объективной реальностью.

**Talent Equity Exclusive:**

— Появилось ли у Вас желание под воздействием кризиса влить в компанию «свежую кровь»?

**Герман Хан:**

— Я считаю, что это просто необходимо в любом случае. Сейчас мы обсуждаем текущую ситуацию, а нужно думать о будущем...



**Talent Equity Exclusive:**

— Т.е. кризис Вам помог чуть решительней это сделать?

**Talent Equity Exclusive:**

— В прошедшие 20 лет Вы очень много и успешно работали, стали одним из наиболее видных российских бизнесменов. Что Вам позволяет сохранять форму и продолжать развиваться, а не почитать на лаврах?

**Talent Equity Exclusive:**

— Значит, надо заниматься своим делом?

**Герман Хан:**

— Кризис не помогает. Он является хорошим основанием, чтобы предпринимать, порой, непопулярные шаги, на которые вне кризиса трудно решиться.

**Герман Хан:**

— Это вопрос внутренней философии. Мне кажется, что человек рождается для того, чтобы что-то созидать. И это является важным побудительным мотивом, который должен сопровождать человека на протяжении всей его жизни. Приведу близкий мне пример. Моему отцу 84 года, он до сих пор работает. В свое время они с матерью эмигрировали в Америку, прожили там 10 лет, потом вернулись обратно в Москву, живут здесь уже лет 7. После десятилетнего перерыва отец сам, без моей помощи, нашел работу. Делает изобретения, которыми кто-то интересуется и платит за них деньги. Он летает в командировки по всей России, внедряет какие-то новые установки, ездит на конференции, освоил компьютер. Я спрашиваю: «Слушай, чего ты хочешь? Сиди уже дома». Он говорит: «Ты не понимаешь, мне надо лететь в Череповец, к ребятам, сейчас там печку пускаем...» Он уже достаточно пожилой человек, с проблемами со здоровьем, сидел бы дома и читал газету. Когда я ему говорю: «Поезжай куда-нибудь отдохни», он отвечает: «Да не хочу я никуда ехать, мне здесь хорошо. Я пойду поработаю». Вот и все. Такая философия.

**Герман Хан:**

— Да. Надо любить свое дело и быть в нем профессиональным, тогда появляется общий баланс — семья, какой-то набор увлечений, друзья, партнеры. Я себя комфортно чувствую в отношениях со своими партнерами и получаю удовольствие от общения с ними. Я знаю их плюсы, минусы, слабости. При этом мне хорошо, что у меня такие партнеры, люди, которыми можно гордиться. У меня отличная семья, дети, жена, хорошие отношения с родителями. Я считаю, что я вполне счастливый человек. А в центре этого стоит работа.

**Talent Equity Exclusive:**

— Последний вопрос, есть ли какие-то заповеди, которыми Вы руководствуетесь?

**Герман Хан:**

— Главная моя заповедь — чем бы я ни занимался, после завершения задачи я хочу иметь основания сказать самому себе, что все сделано по максимуму. Безусловно, не всегда все удается. Есть масса факторов, на которые мы не можем повлиять. Но если я могу сказать, что сделал все от меня зависящее, то я чувствую себя комфортно.

Если вдруг подступает слабость или усталость, я к этой заповеди возвращаюсь, и она дает мне дополнительные внутренние ресурсы для того, чтобы перестроиться и продолжать двигаться в выбранном направлении, вот и все.

Talent Equity Exclusive

Главная моя заповедь —  
все должно быть  
сделано по максимуму.

ГЕРМАН ХАН

## ТНК-ВР

«ТНК-ВР» является одной из ведущих нефтяных компаний России и входит в десятку крупнейших частных нефтяных компаний в мире по объемам добычи нефти. Компания была образована в 2003 году в результате слияния нефтяных и газовых активов компании ВР в России и нефтегазовых активов консорциума Альфа, Аксесс/Ренова (ААР). ВР и ААР владеют компанией ТНК-ВР на паритетной основе. Акционерам ТНК-ВР также принадлежит около 50% акций компании «Славнефть».

# ТНК—ВР

Нефтяная компания

# АЛЬФА— ГРУПП

Консорциум

ТНК-ВР – вертикально интегрированная нефтяная компания, в портфеле которой ряд добывающих, перерабатывающих и сбытовых предприятий в России и Украине. Добывающие активы компании расположены, в основном, в Западной Сибири (Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа, Тюменская область), Восточной Сибири (Иркутская область) и Волго-Уральском регионе (Оренбургская область). В 2008 году добыча компании (с учетом доли в Славнефти) составила 1,85 млн барр. н.э. в сутки.

Независимый аудит запасов, проведенный компанией DeGolyer and MacNaughton подтвердил, что по состоянию на 31 декабря 2008 года совокупные доказанные запасы ТНК-ВР составили 10,252 млрд барр. н. э. по критериям PRMS (бывшие SPE). Коэффициент замещения запасов составил 146%. По методике SEC, без учета срока действия лицензий, совокупные доказанные запасы ТНК-ВР составили 8,112 млрд барр. н. э. Коэффициент замещения запасов составил 82%.

Основные перерабатывающие активы компании расположены в Рязани, Саратове, Нижневартовске и Лисичанске (Украина). Перерабатывающие мощности ТНК-ВР составляют 675 000 барр./сут.

Розничная сеть компании включает порядка 1 400 заправочных станций в России и Украине, работающих под брендами ТНК и ВР. Компания является ключевым поставщиком на розничный рынок Москвы и лидирует на рынке Украины.

Аппарат управления компании, которым руководит команда менеджеров с опытом работы в более чем 50 странах мира, расположен в Москве. Мощная комбинация лучших международных и российских кадров обеспечивает внедрение технологий мирового класса, международных стандартов производственной деятельности, корпоративного управления и охраны труда и экологической безопасности.

Персонал ТНК-ВР численностью около 63 000 человек работает, в основном, в восьми крупнейших регионах России и Украины.

## Альфа-Групп

**«Альфа-Групп»**, основанная в 1989 г., является одним из крупнейших частных финансово-промышленных консорциумов в России. Деятельность «Альфа-Групп» распространяется на такие сферы бизнеса как: добыча нефти и газа, коммерческая и инвестиционная банковская деятельность, управление активами, страхование, розничная торговля, телекоммуникации, средства массовой информации, водоснабжение и водоотведение, а также инвестиции в промышленно-торговые предприятия и инвестиции на выборочной основе.

Альфа-Банк (Россия), один из крупнейших частных банков России, является ведущей компанией Консорциума. Банк предоставляет весь спектр услуг по обслуживанию корпоративных и частных клиентов, инвестиционные банковские услуги, управление активами и торговое финансирование, и обладает второй по величине филиальной сетью в России, а также имеет дочерние банки и представительства в Казахстане, Нидерландах, Кипре, США и Великобритании. Альфа-Банк (Украина), один из десяти крупнейших и динамично развивающихся коммерческих банков Украины, представленный во всех ключевых секторах банковской сферы, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, консультационные услуги, услуги хранителя, услуги по организации и андеррайтингу выпусков корпоративных и муниципальных облигаций, а также консультационные услуги.

В состав Консорциума входит УК «Альфа-Капитал», клиентами которой являются пенсионные фонды, страховые компании, корпоративные российские и международные инвесторы, а также частные инвесторы; управляющая компания фон-

дами прямых инвестиций Alfa Capital Partners, инвестиционная компания, оказывающая консультационные услуги инвестиционным фондам прямых инвестиций и инвестиций в недвижимость. «Альфа-Групп» также является владельцем Группы «АльфаСтрахование», одного из крупнейших российских страховщиков с универсальным портфелем услуг, который включает как комплексные программы защиты интересов бизнеса, так и широкий спектр страховых продуктов для частных лиц.

«Альфа-Групп», совместно с Аксес Индастриз/Ренова, владеет 50% компании ТНК-ВР, которая является одной из крупнейших вертикально интегрированных нефтяных компаний (по добыче) в России. В 2008 году ежедневный объем добычи нефти составил 1,6 млн баррелей нефти (без учета 50% доли в компании «Славнефть»). ТНК-ВР принадлежат пять НПЗ в России и на Украине и около 1 400 АЗС на территории обоих государств.

Группа, посредством компании Altime, имеет значительные инвестиции в телекоммуникационных компаниях, предлагающих широкий спектр услуг мобильной и фиксированной связи,

а также широкополосных технологий, включая инвестиции в следующие компании, а именно: «ВымпелКом» (котируется на NYSE под символом VIP), «МегаФон» и «Киевстар Дж.Эс.Эм.», ведущей телекоммуникационной компании в Украине. Группа также осуществляет инвестиции в компанию Turkcell, ведущего оператора GSM связи в Турции (котируется на NYSE и Истанбульской Фондовой Бирже (IMKB)).

Среди прочих компаний, входящих в состав Консорциума, — компания X5 Retail Group N.V. (котируется на Лондонской Фондовой бирже под символом FIVE), в состав которой входит компания «Пятерочка», одна из крупнейших компаний в формате «дискаунтер» по продаже продуктов питания в России с точки зрения выручки, «Перекресток», крупнейшая сеть супермаркетов в России, и «Карусель», одна из пяти крупнейших сетей гипермаркетов в России с точки зрения выручки; «СТС Медиа, Инк.», одна из крупнейших коммерческих телевещательных компаний в России (котируется на бирже NASDAQ под символом STCM); «А1», ведущая компания на рынке прямых инвестиций, осуществляющая свою

деятельность на российском рынке, стран СНГ и других растущих рынках, а также Группа компаний «Росводоканал» — ведущая компания СНГ по водоснабжению и водоотведению.

**«Мы ценим таланты»**

**Ward Howell**

**Москва**  
Санкт-Петербург  
Екатеринбург

Киев  
Алматы  
Париж

Россия, 123022, Москва, Б. Трехгорный пер., 15  
**Тел.:** + 7 (495) 921 2901/02 **Факс:** + 7 (499) 252 1982  
**E-mail:** [info@wardhowell.com](mailto:info@wardhowell.com) [www.wardhowell.com](http://www.wardhowell.com)