

# «З Володимиром Олександровичем була розмова». Юрій Вітренко про Зеленського, Єрмака, шок олігархів і гроші Нафтогазу — інтерв'ю



***Інтерв'ю голови правління Компанії видання «Новое  
Время», 10 травня 2021 року***



Юрій Вітренко вважає, що Фірташ і Коломойський, ймовірно, в  
шоці від його призначення (Фото: Олександр Медведєв / НВ)

Автор: [Артем Ільїн](#), [Іван Верстюк](#)

**Що сталося в НАК Нафтогаз України? Велике інтерв'ю з**

## **Юрієм Вітренком, новим головою найбільшої державної компанії України**

Досить несподівана і дуже творча заміна керівництва НАК Нафтогаз України викликала запитання не тільки до рівня держуправління в нафтогазовому секторі, а й до долі однієї з найважливіших реформ — корпоративної. Не обійшлося без версій про політичне втручання Офісу президента України, внаслідок якого місце **Андрія Коболева** зайняв **Юрій Вітренко**.

Драматизму ситуації додало те, що ще рік тому Вітренко був одним з основних керівників НАК. Але його посаду скоротили, після того як він із соратників став опонентом Коболева.

Журналісти НВ зустрілися з Юрієм Вітренком, щоб прояснити питання роботи Нафтогаз України в умовах турбулентності. Адже між призначенням і днем запису інтерв'ю, наглядова рада компанії заявила про складання повноважень. Невизначеність виникла й у роботі правління компанії.

Новопризначений голова правління приділив розмові майже дві години, продемонструвавши не тільки готовність обговорити практично всі спірні питання, а й непогану фізичну форму. У порівнянні з осіннім приходом до міністерства енергетики України, Юрій Вітренко помітно схуд. Каже, що це наслідок карантину в Києві — в його розкладі стало менше ресторанів і більше фізичного навантаження.

НВ вдалося розпитати про те, яку роль у кадровому перевороті в НАК відіграли **Володимир Зеленський** і **Андрій Єрмак**, як компанія протистоятиме олігархам **Ігорю Коломойському** і **Дмитру Фірташу**, за рахунок чого може бути знижена ціна газу для населення і чому в риторичі Юрія Вітренка з'явився політичний акцент на терміні «національний», коли мова стосується нафтогазового бізнесу від імені держави.

**Хто і навіщо хакнув корпоративну реформу?**

**Іван Верстюк (І.В.): — Юрію, ви прийшли на посаду голови Нафтогазу завдяки досить контраверсійному рішенню уряду, яке викликало багато критики. Ви очікували, що це рішення викличе таку критику і якщо так, чому ви на нього зважилися?**



**Юрій Вітренко / Фото: Олександр Медведєв / НВ**

**Юрій Вітренко (Ю.В.): — Не можу сказати, що я очікував настільки великий резонанс, але, звичайно, розумів, що суспільний резонанс буде. Чому зважився? Тому що розумів, що є речі, які іноді важливіші, ніж суспільний резонанс. У такому випадку це питання: як зробити, щоб компанія ефективніше працювала в інтересах громадян України. І тут питання не якихось пишномовних слів, а якраз розуміння глибини проблем і того, що їх необхідно терміново вирішувати. Також розуміння того, що для мене репутація завжди була важливіша, ніж імідж. Є різниця між репутацією й іміджем, репутація ґрунтується на досвіді вашої взаємодії з конкретною людиною, на результатах вашої взаємодії; а імідж — на тому, що ви чуєте про людину, хоч це може бути і неправдою.**

**І.В.: — Ви стояли біля витоків ідеї корпоративного управління. Адже зараз ця вся історія більше ніж про Нафтогаз. Вона про корпоративне управління в усіх держкомпаніях. Як би ви всіх заспокоїли, що немає повного руйнування ідеї корпоративного управління?**

Ю.В.: — Це, до речі, додає пікантності ситуації або, скажемо чесно, навіть чутливості ситуації для мене. Тому що дійсно цю реформу в Нафтогазі і в Україні ініціював я. Я не тільки стояв біля витоків, я її просував дуже сильно. Так, є академічна складова. Це Андрій Бойцун, якого я залучив якраз для цієї реформи в Нафтогазі. Потім ми залучили ЄБРР як партнера для здійснення цієї реформи.

Тому я розумію, що зараз стикаюся з наслідками власних починань і власних ініціатив. Але з іншого боку це як проблема батьків: у мене троє дітей, є вже певний досвід виховання. Буває, здається, що дитина щось робить не зовсім правильно у своєму житті, але коли ти намагаєшся це змінити, дитина протестує. Іноді це навіть проявляється в тому, що вона може тобі сказати, що ти поганий батько. Тут, як і у будь-якого батька, і просто у зрілої дорослої людини має бути терпіння і щира любов до того, що ти робиш. Коли це твоя дитина, ти розумієш, що ти це робиш не тому, щоб твоя дитина до тебе добре ставилася або тебе любила, а тому що ти віриш у те, що це добре для неї.

Те ж саме і тут. Я починав реформу корпоративного управління не для того, щоб хтось мене любив або любив цю реформу. Була дуже чітка проблема. Державні компанії використовували не в інтересах українського народу. А використовували в інтересах корумпованих політиків чи олігархів, які були у спайці з корумпованими політиками. Йшлося про те, як зробити, щоб з одного боку держкомпанії були ізольовані від політичного втручання і корупції, а з іншого боку, вони були підзвітні українському народу. І щоб були механізми змусити менеджмент компанії ефективно працювати в інтересах кінцевого власника. У

цьому випадку українського народу.

Як часто буває з будь-якою складною реформою, реформа корпоративного управління зробила кілька неправильних поворотів. Зараз у багатьох випадках є обґрунтовані закиди в тому, що ця реформа не забезпечує наявності дієвого механізму, який би змушував менеджмент ефективно працювати в інтересах суспільства. Ми бачимо ознаки неефективної роботи держкомпаній. Це очевидна проблема, яку потрібно вирішувати. А в окремих випадках ми бачимо, що й немає ізоляції від політичного втручання і навіть іноді корупції. Хоча є великий прогрес.

**І.В.: — Давид Арахамія, голова фракції Слуга народу, говорив про наглядові ради, що це збіговисько європейських, американських пенсіонерів, які працюють три-чотири години на тиждень через зум і отримують величезні гроші, а толку від них не дуже багато. І в цьому контексті незрозуміло, яке взагалі майбутнє у наглядової ради і Нафтогазу зокрема, з огляду на такі настрої у влади.**

Ю.В.: — Я бачу в цьому свою лідерську роль просувати ідею, що ефективні наглядові ради — це правильний механізм. І прем'єр-міністр, і президент підтримують ідею ефективних наглядових рад. Ефективна наглядова рада починається з дуже чіткої постановки завдань перед компанією. А для цього є відповідний механізм, який часто не використовують належною мірою, — це по-англійськи *strategic directions*, тобто стратегічні напрями діяльності. Їх має оперативно встановлювати держава. Зараз є політики власності. Але на практиці це неробочий механізм.

Під ці завдання можна визначити набір компетенцій, який має бути в наглядовій раді. Не може бути універсальних компетентних людей, не можна розбиратися в усьому. Некомпетентні люди не можуть ефективно контролювати і регулювати менеджмент, а в цьому завдання наглядової ради. Якщо в наглядовій раді

Нафтогазу, наприклад, не було жодного реального фахівця в газовидобутку, то й очікувати, що наглядова рада проконтролює ефективність діяльності Нафтогазу в частині видобутку складно, розумієте?

Але іноді просто немає підстав вважати, що вони реально розуміють, що в цих держкомпаніях відбувається. Вони часто не професіонали в операційній діяльності в українському контексті.

**Артем Ільїн (А.І.): — Чому так сталося? На якому етапі «хакнули» систему, що до наглядових рад приходять люди без відповідного досвіду?**

Ю.В.: — Беремо Нафтогаз, щоб не бути голослівними... Ми почали цю реформу з Бойцуном у 2014-му році, в 2015-му вона почала вже матеріалізуватися в якісь документи, плани тощо. І, здається, в 2016 році призначили першу наглядову раду Нафтогазу. Теж були деякі компроміси з точки зору того, як вона має бути сформована, але в підсумку EBRD найняв міжнародних консультантів, які шукали членів наглядової ради. Знайшли трьох британських джентльменів, які були фахівцями в роботі в нафтогазовій компанії. Проблема була в тому, що вони трошки не зовсім розуміють український контекст. І це призвело до того, що в їхньому колективі не було незалежної людини, яка могла б сказати: дивіться, я в цьому розбираюсь, я можу вам розповісти. І їй довіряли б.

Тому з ними було не так просто працювати, але через деякий час ми з ними знайшли спільну мову. На той час вони зрозуміли, що уряд Гройсмана був не зовсім щирим з ними, коли їх наймали, ставили завдання і розповідали про плани, і вони зі скандалом пішли, звинувативши уряд Гройсмана в тому, що фактично реформа корпоративного управління імітується.

Замість того, щоб провести роботу над помилками, передати реальні повноваження відразу ж наглядовій раді, уряд організував

політичний процес, залучили посольства, міжнародні організації. Провели політичні консультації. Кожне посольство, міжнародні організації дали своїх кандидатів і було призначено нову наглядову раду Нафтогазу, яка зараз йде. І ніхто з них теж не працював в Україні.

Але говоримо про майбутнє. Я сподіваюся, що невдовзі проведуть конкурс, буде наглядова рада з більшістю незалежних директорів, зокрема з міжнародним авторитетом і розумінням, у хорошому сенсі слова, українських реалій.

**А.І.: — Хто і як має прописати ці умови, щоб обрали компетентних людей?**

Ю.В.: — На практиці Кабмін має сформулювати ці критерії, які так само залежать від основних напрямів діяльності Нафтогазу.

Але є велика ймовірність, що, як і минулого разу, міжнародні партнери запропонують політичний компроміс, скажімо так. Замість сухого професійного конкурсу за стандартами ОЕСР, запропонують якихось своїх представників.

**А.І.: — Кабмін оголосив конкурс на відбір членів Наглядової ради. Але після цього вони виявили бажання піти у відставку. Оголошений конкурс залишається чинним?**

Ю.В.: — Я поки не бачив жодних фактів, які його б скасовували... Навіщо його призначати заново? Теж треба розуміти, що у двох з трьох незалежних членів закінчується контракт у червні, і це могло вплинути на їхнє рішення піти. Вони розуміють, що контракт закінчується...

**А.І.: — Вони 14 травня припиняють виконувати свої функції. Якщо в цей день зникне Наглядова рада на два або три місяці, то як компанія продовжить працювати?**

Ю.В.: — Компанія вже працювала без Наглядової ради. Але це не

означає, що її не повинно бути. Я людина, яка створювала першу Наглядову раду і меншою мірою другу Наглядову раду. Але ця реформа — це my baby, розумієте? Мені дуже шкода дивитися потім, як це все розвивається. Але, як я вже сказав, ви дітей любите не тому, що вони люблять вас.



Юрій Вітренко / Фото: Олександр Медведєв / НВ

## **Роль Зеленського і Єрмака**

**І.В.: — Перед вашим призначенням у Нафтогаз ви мали зустріч із Володимиром Зеленським, можливо, з Андрієм Єрмаком? Якщо так, то які завдання вони вам поставили щодо Нафтогазу?**

Ю.В.: — З Андрієм Єрмаком, по-перше, не було частих зустрічей, якщо чесно. А по-друге, коли ми навіть і зустрічалися, я зустрічався частіше з Володимиром Зеленським, ніж з Єрмаком. Плюс з Єрмаком ми ніколи не обговорювали ніяких завдань щодо мого приходу в Нафтогаз або, до цього, на посаду міністра енергетики.

З Володимиром Олександровичем була розмова щодо Нафтогазу, разом із прем'єр-міністром, де обговорювалося не так багато



основних завдань. Зокрема, збільшення видобутку і взагалі реалізації ресурсного потенціалу України, щоб ми якомога швидше і більше добували нафти і газу. І прибуткова, стабільна прибуткова робота, причому без перекладання відповідальності. Якщо в ланцюжку поставок, за яким газ зі свердловини надходить в оселі українців у вигляді газу або тепла, є проблеми, то їх не можна просто перекладати на інших. Має бути активна роль Нафтогазу, щоб ці проблеми в країні були вирішені, в цьому сенс національної компанії.

**І.В.: — Зазвичай із корпоративного сектора люди йдуть на держслужбу. Ви ж повернулися в Нафтогаз після міністерства. Як ваша нинішня каденція в Нафтогазі відрізнятиметься від попередньої з урахуванням досвіду роботи в міністерстві?**

Ю.В.: — Міністерство енергетики — це орган, який формує і реалізує політику в енергетичному секторі. Вона стосується всіх споживачів. Тому з точки зору міністра ти розумієш, що робиш щось для країни загалом. А не для якихось окремих компаній.

Важливий нюанс. Міністр — це політична посада. Робота політика, з одного боку, — це розуміти політичний процес. Тепер я краще розумію, як працює уряд, як працює парламент, як працює президент. Але більш важливий момент, і я, до речі, часто це недооцінював: у нас прийнято скептично ставитися до політиків, хоча моя мама теж є політиком.

**А.І.: — Ви, до речі, казали, що не підете в політику, поки мама не піде з політики...**

Ю.В.: — Казав, але бачите... Я казав, що в Нафтогаз не прийду. Але потім наполягають і доводиться прийти. Тому як у кіно: ніколи не кажи «ніколи»... *(сміється)*

Розумієте, хтось може критикувати, що політики не слухають

народ, але є прямий зв'язок між інтересами народу і тим, як діють політики. Тому дуже часто, коли ми кажемо «немає політичної волі», ми думаємо, що немає політичної волі у конкретних політиків з конкретними прізвищами. Іноді це просто така воля народу і треба її краще розуміти і враховувати у своїй діяльності. Більшість нормальних людей хоче працювати в інтересах компанії, якщо вони працюють у компаніях. А якщо компанія державна — в інтересах українського народу. Але часто ти не зовсім розумієш, у чому ці інтереси народу? І робота політиком допомагає краще розуміти, в чому полягають інтереси народу.

Політики впливають на громадську думку, тому що вони повинні бути лідерами і повинні за собою вести, але ігнорувати громадську думку вони не можуть, ось це теж урок. І в Нафтогазі далі це потрібно буде враховувати.

**А.І.: — Ви казали, що вам надійшла пропозиція від президента і прем'єра. Але парламент двічі вас не затвердив на посаду глави Міністерства...**

Ю.В.: — Першого віце-прем'єра.

**А.І.: — Так. Тобто могло виникнути відчуття, що якщо парламент, висловлювач волі народу, не зміг призначити, то не вистачає довіри. А тут раз — і вам запропонували змінити сферу діяльності. Значить у прем'єра і президента була довіра? Як ви на практиці домовлялися про перехід у Нафтогаз? Може, у вас під час польотів у Катар і Туреччину була якась розмова, перекинулися кількома словами і вирішили: а ну ж бо, змінимо все в Нафтогазі?**

Ю.В.: — Не перекинулися. Але, до речі, відповідь на поверхні. Парламент не проголосував двічі. Але Кабінет міністрів призначив виконувачем обов'язків міністра, тобто довіра з боку Кабінету міністрів очевидно була, правильно? І результати, які були досягнуті, в «підвішеному стані» і без повноважень, вони якраз не

те що підтверджували, а посилювали довіру. Я своїми результатами завоював додаткову довіру Кабінету міністрів... Скажімо так, поки немає підтвердження, що я — хороший політик; але підтвердження того, що я той менеджер, якому вони довіряють, воно є...

**А.І.: — Чому вас тоді не залишили в міністерстві?**

Ю.В.: — Тому що прем'єр вже тоді виніс кандидатуру нового міністра, якого парламент успішно затвердив. 305 голосів. Очевидно, пан Галущенко набагато успішніший політик, ніж я.

**А.І.: — Тобто в Кабміні більше потрібен політик, ніж менеджер, так виходить?**

Ю.В.: — Якби я знав, що там було потрібно більше, то я б, можливо, вже був першим віце-прем'єром і міністром. Ось у цьому я якраз зараз розбираюся.

**В чому стратегія**

**А.І.: — Ви дуже часто стали використовувати слово «національний»: національна компанія, національний інтерес... Звідки це взялося і до чого приведе?**

Ю.В.: — Це взялося з глибшого розуміння без наносного заперечення реальності. Я завжди був прагматиком. Що замість страусиної тактики або потьомкінських сіл потрібно робити реальні речі. НАК — це Національна акціонерна компанія. Я прийшов перший раз у НАК 20 років тому. Її не називали Нафтогазом, її називали НАКом. Ну не видобуває сам НАК нафту і газ, для цього є Укргазвидобування, яка займається безпосередньо видобутком газу тощо.

Ось ми і хочемо трансформувати Нафтогаз у сучасну національну компанію. Якби не було цього елемента національної компанії, то тоді виникало б питання: а навіщо взагалі тоді Нафтогаз потрібен у

державній власності?

**А.І.: — Тобто це, щоб підкреслити стратегічний статус компанії для країни?**

Ю.В.: — Так, підкреслити, що ми повинні займати лідерську проактивну роль для зміни нашої країни в кращий бік. Сучасна національна компанія — це компанія, яка допомагає країні розвиватися.

До речі, в Україні є ще компанії зі словом «національна» у назві. Наприклад, Енергоатом. Але при цьому тільки Нафтогаз завжди просто називали НАКом. У ньому завжди було найбільше геополітики, просто політики, і переплетення різних національних інтересів. Водночас він об'єднував повнофункціональні виробничі компанії.

**І.В.: — З точки зору українського громадянина національна компанія — це щось, що він може покласти в кишеню, помацати, що компанія працює в його інтересах. У зв'язку з цим у Кабміну головне очікування — це виплати до бюджету (податки, дивіденди), але у вас як у голови компанії можуть бути свої пріоритети. Як це все у вас складається? Чи справді зобов'язання перед бюджетом на першому місці у вашій нинішній каденції в Нафтогазі?**

Ю.В.: — Ні, навіть моя робота в Міністерстві свідчить про те, що це неправильне розуміння, що для Кабміну найголовніше — це надходження в бюджет і гроші. Коли Кабмін, наприклад, обмежував ціну на газ, він розумів, що той же Нафтогаз менше заробляє. Але Кабмін це робив, тому що розумів, що в цій конкретній ситуації політична воля людей полягала в тому, що люди хотіли в той момент нижчу ціну сильніше, ніж інші доступні опції для уряду. І уряд прекрасно розуміє, що він повинен забезпечувати в оселях у людей газ і тепло. Іноді це важливіше, ніж якісь монетарні речі. Тобто уряд забезпечує національну

безпеку.

І коли хтось із менеджменту Нафтогазу казав, що головна роль Нафтогазу — це якимось чином збільшити надходження до бюджету, — це неправильно, це не можна назвати сталим розвитком. І такий підхід призводить до того, що надходжень до бюджету потім не буде. Але іноді це просто маніпуляція. Ось конкретний результат 2020 року, коли і дивідендів за цей рік немає. Тому що збитки. А великі платежі в бюджет у 2020 році — це тому, що був великий прибуток за 2019 рік, і цей прибуток генерувався напрямом, за який відповідав я — транзит газу, зокрема Стокгольмський арбітраж.



Юрій Вітренко / Фото: Олександр Медведєв / НВ

## Про тарифні бунти

**І.В.: — Як ви збираєтеся працювати з ціноутворенням газу? Можливо, у вас є політичне завдання організувати роботу Нафтогазу таким чином, щоб він працював при знижених цінах на газ, наприклад, в опалювальний сезон?**

Ю.В.: — У мене є завдання від Президента і Прем'єр-міністра організувати роботу Укргазвидобування ефективним чином, щоб потреби населення України були повністю покриті газом власного видобутку. Насамперед це питання національної безпеки. Тому я не можу сказати, що, оскільки воно виходить від політиків, це суто політичне завдання. Це просто їхнє і моє розуміння національного завдання. У мене немає такого спілкування з президентом і прем'єром, що просто я солдат, який виконує якісь інструкції. Мені здавалося, що вони якоюсь мірою цінують, і я ціную можливість обговорити. І моє завдання покласти на стіл факти, які дозволяють прийняти обґрунтоване рішення, які дозволяють зробити так, щоб президента і прем'єр-міністра, таке негарне слово, ніхто не розводив.

Національне завдання, як я його розумію, полягає в тому, що ціна на газ — це один з елементів системи рівнянь. У бізнесі є таке поняття як *show me the money*. У даній ситуації це впирається в три речі: енергоефективність, розрахунки (*рівень розрахунків споживачів із постачальником — НВ Бізнес*) і ціна. І ціна в цьому рівнянні — не головний параметр, що найцікавіше.

**А.І.: — У нас же ринок. Якщо до зими зростуть ціни, то знову субсидії, неплатежі тощо.**

Ю.В.: — Ринок — це не стихійний базар, який просто так сам сформувався. Ринок — це інституція, яку держава повинна сформувати. Ті ж Нобелівські лауреати давно довели, що без ефективного державного регулювання, зокрема, наприклад, антимонopolного регулювання, не буває ефективних ринків у сучасному світі. Тим, хто цього не розуміє, просто треба почитати підручники економіки. Там написано, що для створення ринку потрібна активна роль держави. І щоб підтримувати ефективність ринку, потрібна роль держави. А ось далі вже, коли ви забезпечили ефективну роботу механізму, тоді механізм може працювати сам.

Ось у мене годинник, він автоматичний, мені не треба його заводити, якщо я рукою махаю, він заводиться. Але цей годинник має хтось створити. І його потрібно регулярно обслуговувати, змазувати, перевіряти. Крім того, наприклад, тут календар і потрібно враховувати те, що в одному місяці 30 днів, в іншому 31, а в деяких взагалі 28, тобто теж ручне втручання іноді потрібне, щоб працював автоматичний механізм.

Тому держава каже: дивіться, у нас поки, на жаль, немає ефективного роздрібного ринку газу. Не треба себе обманювати, у нас немає навіть ефективного оптового ринку газу. Тому держава повинна створити такий ринок.

**А.І.: — Якщо наступної зими знову почнуться тарифні бунти, що робити?**

Ю.В.: — Якщо ми не продумаємо заздалегідь, як зробити так, щоб їх не було, вони почнуться.

**А.І.: — Але зараз річну ціну встановлено на рівні 7,96–7,99 грн. Це вже вище, ніж у лютому-березні, коли діяли адміністративні обмеження.**

Ю.В.: — Тут немає легких рішень. Потрібно комплексно дивитися на питання енергоефективності, на питання розрахунків, на питання енергетичної бідності і знаходити реальний механізм, як розвивати ринок і водночас забезпечувати надійність поставок газу і тепла за цінами, за якими люди можуть платити. Ви самі сказали про субсидії, дотації або навіть головне питання доходів українців.

Що таке ринкова ціна? Залежно від різних умов є різна ринкова ціна. Якщо ми видобуваємо більше газу і скорочуємо неефективне споживання газу, або якщо у нас заповнені сховища, його стає більше в Україні. Ми починаємо експортувати газ. І тоді ринкова ціна — це експортний паритет. Звертаю увагу, якщо через Україну

проходить експорт газу в Європу, то ринкова ціна в Україні теж має бути на рівні експортного паритету, навіть якщо ми імпортуємо газ, у цьому випадку імпортний паритет має бути на одному рівні з експортним паритетом. Різниця між імпортним і експортним паритетом значна, коли Газпром зловживає своїм доміантним становищем на європейському ринку, обмежуючи там конкуренцію, робить так, щоб тільки його газ йшов транзитом через Україну в Європу. Тому ми як держава повинні активно діяти, щоб більше добували і скоротили неефективне споживання. Ну і щоб Газпром не зловживав.

Тому й потрібні комплексні заходи. І роль національної компанії — допомагати українським громадянам цю проблему вирішити. Вони для цього й утримують цю національну компанію.

**І.В.: — Питання щодо фінансового стану Нафтогазу, хочу для себе розібратися. Компанія закінчила попередній рік зі збитком 19 мільярдів гривень. Водночас фігурували \$2 мільярди кешу на рахунках. Уже в цьому році за перший квартал прибуток 12,6 мільярда гривень. Водночас попереднє керівництво ще й хотіло випускати єврооблігації, розуміючи, що перший квартал досить прибутковий. Яке насправді фінансове становище компанії?**

Ю.В.: — Давайте розділяти, step by step. Збитки, які були у компанії, — це абсолютно реальні збитки, підтверджені міжнародним аудитом. Фінансовий результат роботи компанії — збиток. Маніпуляція полягає в тому, щоб спробувати видати це за щось протилежне. Наприклад, сказати, що, збитки тільки через те, що компанія застосовує міжнародні стандарти фінансової звітності, і що насправді це взагалі не збиток, просто компанія сформувала якісь резерви. І люди думають, що це значить компанія отримала гроші і просто відклала їх у бік. Ви навіть потім ці \$2 мільярди згадали. Таке враження, що взагалі все добре насправді, але просто ці два мільярди ми поки не показали як



прибуток, а десь окремо тримаємо. Як у шкатулку поклали. Ось ця маніпуляція не просто неправильна, в певних країнах це взагалі є кримінальним злочином — введення в оману інвесторів. Чому? Тому що резерви сумнівної заборгованості означають, що ми не отримали гроші. Тобто грошей немає, тому і збиток, розумієте?

А ось сума, яка у нас є на рахунках, змінюється щодня, але приблизно трошки менше \$2 млрд. Так, це готівка на рахунках компанії, але звідки вона виникла? Це компанія в 2019 році позичила гроші, купила газ, газ далі продала в 2020 році; і ось ці гроші, які вона вторгувала за цей газ. Частина проїла, треба називати речі своїми іменами, а частина залишилася. От якщо ми подивимося на різницю між обсягами газу в ПСГ і їх вартістю на початок року та на кінець 2020 року, то газу стало менше на приблизно 35 мільярдів гривень, це без ПДВ. Треба додати ПДВ і вийде мінус 42 мільярди гривень. А, наприклад, різниця в грошових коштах на початок і на кінець року у Нафтогазу, грубо кажучи, плюс 27 млрд. Тобто негативна різниця між вартістю газу в підземці значно більша, ніж позитивна, ніж приріст, умовно кажучи, грошей на рахунках. Що це означає? Це означає, що частина тих грошей, які Нафтогаз одержав від продажу газу, він проїв. І це при тому, що в цьому позитивному грошовому потоці, ще включені одержання грошей від Газпрому на початку 2020 року. Ще деяка зміна готівки на рахунках — це бухгалтерське збільшення. Тому що були долари на рахунках, просто в гривнях сума збільшилася... Курсові різниці. Йдеться про 13,5 мільярдів гривень. Ми розуміємо, великі гроші.

Про що це свідчить? Що як з точки зору бухгалтерських нарахувань, так і з точки зору грошових потоків, компанія має значний негативний результат за 2020 рік.

Тепер щодо облігацій. Так, на жаль, у минулому році відклали випуск єврооблігацій через несприятливу світову кон'юнктуру. І в цьому році відклали. Давайте нікого не обманювати. Нафтогаз

позичає гроші дорожче, ніж позичає український уряд. Це так званий суверенний ризик плюс премія. Проїдати ці гроші — це подвійний злочин. У принципі, погано проїдати гроші, а особливо якщо ти їх позичаєш дорожче, ніж позичає держава. Компанія, якщо вона позичає гроші дорожче, ніж держава, повинна показати державі, що ці гроші будуть вкладені з прибутком.

Тому запитання, яке ви ставите: «Навіщо позичати, якщо є гроші?», треба переформулювати інакше: «А чи є у компанії можливість вкласти ці гроші прибутково?» Через кон'юнктуру ринку відклали випуск. Це не моє рішення, його прийняв фінансовий директор Нафтогазу **Петрус ван Дріл**. Ми зараз робитимемо все, щоб бути готовими до випуску облігацій у вересні.

До речі, повертаючись до питання про гроші на рахунках, також треба розуміти, що ми винні зараз більше, ніж у нас є грошей. Для того, щоб віддати те, що ми винні, ми повинні заробити, або щось продати, або перекредитуватися. Краще заробити, при цьому будучи корисним для споживачів. Знову-таки, в цьому сенс, чому мене фактично повернули в Нафтогаз. Нафтогазу потрібні ефективні менеджери.

## **Великі гроші, кадри, Фірташ і Коломойський**

**І.В.: — Частина рівняння фінансового здоров'я Нафтогазу — це відносини із газзбутами, велика роль у роботі яких у Дмитра Фірташа. Яка у вас стратегія і тактика повернення боргів від газзбутів?**

Ю.В.: — Якщо ми говоримо про політичні речі, то важливо спростити для людей. Я якраз був людиною, яка в цій компанії боролася з Фірташем не на словах, а на ділі. І якраз я [сказав, коли був в.о. міністра, що держава не може просто споглядати, що пан Фірташ у його компаніях має фактично надприбуток, націнку 30–40% у порівнянні з цінами конкурентів.](#) І дав пропозицію

конкретну, як з цим боротися. Адже держава бачить, що головним бенефіціаром цієї реформи (*роздрібний ринок газу — НВ Бізнес*) є фактично пан Фірташ. Невелике і повільне скорочення його частки на ринку з лишком компенсується цією величезною маржею, розумієте? З огляду на це держава повинна була щось робити. І національна компанія теж повинна з цим щось робити. Тому що ми повинні зробити так, щоб був розвиток ринку в інтересах споживача, в інтересах українських громадян, а не в інтересах пана Фірташа.

Щодо конкретно боргів. Комплексне має бути рішення, яке з одного боку включає і питання законодавчого врегулювання. Тому що іноді ці борги виникають за всім ланцюжком через якісь рішення держави. І відповідно, учасники ринку не можуть нести відповідальність.

Потрібно знайти варіант, який з одного боку дозволить там, де потрібно борги списувати, їх списувати. Там, де потрібно — забезпечити розрахунки по колу. І ці розрахунки включають якесь фінансування з держбюджету, але ці гроші потім повернуться до держбюджету. Це теж потрібно робити. А десь і часто насправді це жорстка судова робота проти компаній того ж пана Фірташа, де у нього через суд потрібно ці компанії забирати. Якщо не може розрахуватися, значить, ця компанія повинна фактично перейти у власність держави в правильний законний спосіб.

**А.І.: — Ви будете ініціювати судові процеси?**

Ю.В.: — Так, ми будемо вести активно всі судові процеси, стягувати заборгованості. Я не дуже люблю слова «моя команда, не моя команда», тому що ми всі одна команда, хто працювали в Нафтогазі... Але якраз людина з моєї команди домоглася, що хімічні заводи Фірташа заплатили більш як три мільярди гривень.

**Олег Діденко** цим займався. Буду просити, щоб він повернувся.

**А.І.: — Кого ще ви маєте намір запросити в компанію?**

Ю.В.: — Вже звучало прізвище **Олександра Веденєєва**. Він відмінний аналітик. Є кілька людей, з якими я розмовляю, але оскільки поки ці прізвища ще не звучали, я не хотів би їх називати.

**А.І.: — А ви маєте намір переглядати ціну на постачання газу компаніям Фірташа для річного продукту?**

Ю.В.: — По-перше, я особисто, як голова компанії, не займаюся питаннями такого типу. Це питання буде аналізуватися, це теж поточний процес. Поки не готові вийти прямо зараз із рішенням.

**І.В.: — Ще один ваш «олігархічний сусід» — це Ігор Коломойський, з яким Нафтогаз сусідить в Укрнафті, в Укртатнафті. Сусід досить проблемний, він і під санкціями перебуває і під розслідуваннями в США. Відповідно, для зовнішнього світу особливо...**

Ю.В.: — Вибачте, я переб'ю. Іноді здається, що він не сусід, а господар, а ми або держава у нього в «приймах» і в гостях.

**І.В.: — То як же ви будете з ним далі жити разом? Є ідея все це якось розділити?**

Ю.В.: — Позитив останнього часу, і я навіть пишаюся, що якось до цього причетний — це реальна деолігархізація. Ми бачимо в тій же енергетиці, що олігархи точно не отримують ніякого печивка, а реально втрачають свій вплив, втрачають можливість заробляти на громадянах України. Коломойський мав вплив у Центренерго. Коли я був на своїй позиції (у міністерстві — *НВ Бізнес*), він цей вплив реально втратив. Говорили про аукціони, коли продавалася електроенергія того ж Центренерго або Енергоатому за цінами, нижчими за ринок, для підприємств Коломойського. Все! Цього вже теж немає. Той же Фірташ, як ми вже сказали, реально перестав заробляти надприбутки. Є політична воля. У цьому випадку передусім є політична воля українського народу — боротися з олігархами. І ця воля вже транслюється через дії

президента і Кабміну. Якщо ця тенденція триватиме, то ми в праві розраховувати на те, що і ситуація на Укрнафті й Укртатнафті зміниться. Тому що пан Коломойський — це гравець національного масштабу...

З практичних речей, які залишилися на порядку денному, це все-таки конкурс на нового керівника Укрнафти, щоб менеджмент компанії не залежав від міноритаріїв. Також на порядку денному стоїть питання про поділ активів Укрнафти з міноритаріями.

Окремо на політичному рівні було поставлено ще одне питання. Це те, що держава не може миритися, що в Укртатнафті у нас більше 43%, але фактично державу відсунули і від процесу ухвалення рішень, і від дивідендів.

**А.І.: — А там є інші великі акціонери крім вас і Коломойського? Там начебто, Ярославський ще є.**

Ю.В.: — Не коректно було б зараз усі прізвища називати. Вони всі стоять за компаніями з різними назвами. Зазвичай на практиці приходять хтось і каже: «Дивіться, у мене є довіреність від ось цих усіх компаній. Я їхній представник». Коли олігарх це говорить, то це виглядає трошки курйозно.

**А.І.: — Власники 57% акцій Укртатнафти — це єдина команда?**

Ю.В.: — У нашому розумінні — не єдина. Але це не змінює підхід. Крім того, ще інший момент. Фактично всі великі активи, які добувають нафту, зосереджені в Укрнафті. А єдиний великий нафтопереробний — Укртатнафта. Вони залежать один від одного.

Нам треба відразу думати, як це працюватиме. Бо в будь-якому разі нафту, яку видобувають в Україні, повинні десь переробляти. І логічно, щоб її переробляли в Україні, правильно? З іншого боку, нафтопереробний завод, який є в Україні, повинен звідкись брати нафту, і логічно, щоб він брав цю нафту з України. А коли у вас

немає ринку, тоді ціна купівлі нафти для переробки, і ціна послуг з переробки — це велике питання. І на цьому ґрунті завжди може бути неефективність, конфлікти або корупція. Тому вертикальна інтеграція має ще економічний сенс. Ми зараз дуже серйозно дивимося на це. Але ми впевнені, що зробимо так, щоб і економічна ефективність була забезпечена, і були захищені національні інтереси. Тим паче, що ринок нафтопродуктів теж вимагає активної ролі держави з точки зору захисту національних інтересів. Тому що це теж національна безпека.

**А.І.: — Наскільки серйозно ви розглядаєте можливість вертикальної інтеграції Укрнафти і Укртатнафти?**

Ю.В.: — Є варіант об'єднання. У цьому випадку державні інтереси точно не страждають. Але є проблема. Якщо ми отримаємо 50% + 1 акція в об'єднаному бізнесі, то повинні розмити, якщо говорити корпоративною мовою, частку Коломойського і, можливо, інших людей в Укртатнафті. Далеко не факт, що вони хочуть втратити контроль. І очікується, що вони будуть з цим боротися.

**А.І.: — Тобто це поки тільки теоретично?**

Ю.В.: — Так, у нас і близько не було ніяких переговорів з цього приводу з Коломойським або з ким-небудь з акціонерів Укртатнафти. Ми просто ставимо питання, що нас не влаштовує, що ми власник 43% і не отримуємо від цього ніяких економічних вигод. І ми готові посилювати тиск.

**А.І.: — Після призначення у вас вже були якісь контакти з Коломойським або Фірташем?**

Ю.В.: — Не було ні з Фірташем, ні з Коломойським.

**А.І.: — Або з їхніми представниками?**

Ю.В.: — Не було з їхніми представниками.

**А.І.: — Тобто, вони теж поки придивляються?**

Ю.В.6 — Я думаю, що багато хто в шоці, зокрема й вони, мені так здається.



Юрій Вітренко / Фото: Олександр Медведєв / НВ

## **Транзит і російська проблема**

**І.В.: — Про одного проблемного сусіда поговорили. Є ще проблемний сусід — Росія. Північний потік-2 майже добудований, хоча і Блінкен налаштований його припиняти. Які можливі подальші дії щодо Північного потоку-2? І чи немає ризику, що якщо ви почнете нагнітати ситуацію, це зруйнує угоду з Газпромом, яка дає можливість завантажити ГТС і заробляти \$2 млрд на рік на транзиті газу?**

Ю.В.: — Давайте розіб'ємо тут теж на два питання. Перше — це Північний потік-2. Звичайно, ми будемо продовжувати робити все можливе, щоб цей проєкт зупинити. Бо ми вважаємо, що добудова Північного потоку-2 шкодить не тільки Україні, але глобальній безпеці, європейській безпеці. Ми з одного боку розуміємо, можливо, в Німеччині зміниться внутрішньополітична ситуація в

зв'язку з виборами. Адже Зелені по-іншому дивилися на цей проєкт. Але з іншого боку ми розуміємо, Росія купує лояльність Німеччини, надаючи таким чином економічні преференції окремим впливовим представникам німецького бізнесу. Тому вирішили більше звертати увагу на Америку, яка де-факто багато в чому є гарантом глобальної безпеки, у якої є лідерська роль з погляду національної безпеки.

І ми бачимо, що американський Конгрес є лідером у процесі, який реально призупинив будівництво Північного потоку-2. І теж пов'язуємо з цим певні очікування.

Щодо Газпрому і потенційних розглядів. Я особисто проводив переговори з Газпромом, я особисто підписував цей контракт. Тобто, мені здається, що я трошки розбираюся, про що домовлялися з тим же Газпромом. Є договір про врегулювання, за яким ми й отримали ці \$3 млрд. У цьому договорі ми відмовилися від взаємних претензій, а їх було нереальна кількість. На загальну суму понад \$100 млрд. Але ця угода про врегулювання стосується минулого. Тобто, ми кажемо, що перегортаємо сторінку.

Питання, яке ми ставимо зараз: є проблема, яка існує зараз. І якщо зараз вони зловживають своїм домінантним становищем, то ми можемо і повинні вживати відповідні юридичні дії. Ми можемо і повинні скаржитися в Європейські антимонопольні органи. Ніхто не обмежує нашого права почати новий арбітраж. Звичайно, що перед цим ми повинні в повній відповідності з передбаченою контрактом процедурою спочатку намагатися вирішити конфліктні ситуації з Газпромом шляхом переговорів. І якщо ми не зможемо вирішити їх, ми маємо право звертатися до арбітражу.

Ми зараз оновимо нашу юридичну позицію, будемо з Газпропом з'ясовувати, чому немає перенесення точок передачі газу європейським споживачам. Чому немає транзиту з Центральної Азії, хоча центральноазіатські компанії хотіли б транспортувати газ до Європи через Україну. Для НАКу це значні додаткові доходи



від організації транзиту. Ось ці всі питання ми будемо ставити. Навколо цього є не те, що навіть спекуляція, а іноді це просто хайп, іноді це цілеспрямований наклеп, що ми хочемо відновити прямі поставки. Іноді це пов'язується з моїм ім'ям. Я ніколи не казав про те, що треба відновити прямі поставки. Це не просто перекручені мої слова, це абсолютно перекручений зміст того, що я говорив. Просто Росія не хоче, щоб на них хтось тиснув, не хоче, щоб хтось скаржився в Антимонопольний комітет європейський. Хтось не хоче, щоб Нафтогаз подавав у міжнародний арбітраж проти Газпрому.

**А.І.: — Ви говорите про транзит, але ж цим питанням має займатися Оператор ГТС?**

Ю.В.: — Називається цей контракт — Договір про організацію транзиту. А далі вже ми, отримуючи гроші від Газпрому, платимо їх Оператору ГТС, який безпосередньо займається транзитом. Його підписав я, як представник Нафтогазу, і **Міллер**, який представляв Газпром.

Важливо розуміти, що головний фактор, чому нам вдалося підписати цей контракт — це обмін вимог у новому арбітражі на суму \$12 млрд, на цей п'ятирічний контракт із гарантованими платежами \$7,2 млрд. Санкції США, політична допомога з боку Євросоюзу, з боку Німеччини також мали якийсь вплив, іноді не прямий і не однозначний. Тому що був складний процес. Але от якщо дивитися на факти, на якісь ключові речі, то треба чітко розуміти, що дійсно був зокрема й політичний процес. І без Зеленського, і без тоді його помічника Єрмака, принаймні так, як це сталося і в ті терміни, в які це сталося, \$3 млрд і контракту на \$7,2 млрд не було б.

**І.В.: — Як вам спілкування з Олексієм Міллером? Схоже, що він будь-який свій крок координує з Путіним? Або ж він відносно самотійна фігура, яка просто забезпечує Кремль, його політикум необхідним кешем?**

Ю.В.: — Ми багато з ним спілкувалися. Зрозуміло, що якісь питання суперважливі він погоджував з Путіним. Я погоджував і з Зеленським, і віце-президенту Єврокомісії телефонував. Був спецпредставник Меркель. Не бракувало політики в цьому всьому процесі. Але це був 1% у загальному процесі спілкування. А 99% — це обговорення важливих технічних, економічних, юридичних деталей, де пан Міллер був абсолютно самостійним.



Юрій Вітренко / Фото: Олександр Медведєв / НВ

## **Майбутнє компанії**

**І.В.: — Щодо стратегічного розвитку Нафтогазу, якщо подивитися на трохи віддаленішу перспективу. Які можуть бути плани Нафтогазу на IPO в майбутньому? Мрія це, реальність?**

Ю.В.: — Дивіться, я за IPO. IPO держкомпанії зокрема. Значною мірою тому, що це розвиває ринок капіталу або фондовий ринок. А розвиток фондового ринку я особисто вважаю ключовою умовою розвитку України. IPO, крім ізоляції від політичного втручання, також дає можливість отримати ефективніший доступ до ринку капіталу.

Але те, що ми зараз бачимо, часто IPO — це маніловщина. Це можливість замість того, щоб робити щось реально і зараз, продавати, умовно кажучи, повітря і продавати мрію. Є люди, у яких професія — продавати мрію. Це не моя робота.

**І.В.: — Одним з головних активів, який безпосередньо впливає на можливу біржову капіталізацію Нафтогазу, є Укргазвидобування. Які плани щодо зростання видобутку газу в межах Укргазвидобування?**

Ю.В.: — Скажу лише, що є певні політичні очікування зростання видобутку. Не в цьому році, але найближчим часом. Я поки не готовий вже на посаді керівника Нафтогазу озвучувати конкретні плани щодо видобутку. Ми на них зараз ще раз дивимося. Вже знайшли деякі внутрішні моменти, які дозволяють розраховувати на відчутне збільшення видобутку.

**А.І.: — Стратегія Тризуб (стратегію нарощування видобутку газу в Україні під такою умовною назвою на початку 2020 року презентував Андрій Фаворов, який тоді обіймав посаду голови інтегрованого газового бізнесу НАК Нафтогаз України — НВ Бізнес) зберігається?**

Ю.В.: — Я такої офіційної стратегії у нас не знаю, якщо чесно. Я бачив якісь презентації, але стратегії, які у мене лежать на столі, там назва Тризуб не звучить.

**А.І.: — Що потрібно, щоб Укргазвидобування нарощувала видобуток?**

Ю.В.: — Коли Укргазвидобуванням керував **Олег Прохоренко**, я з боку Нафтогазу передусім забезпечував грошима. Тоді значно збільшилися капіталовкладення і фінансування. Але я і тоді казав, що нам треба, як національній компанії, бути більше платформою для залучення стратегічних іноземних інвесторів. Тому що у них доступ до капіталу. Це довші і дешевші гроші. У них більше досвіду

управлінського, зокрема в роботі з новими технологіями. Я, наприклад, працював у Merrill Lynch. Це машина, розумієте? І сказати, що ми купимо окремих людей або такі ж комп'ютери, як у Merrill Lynch, і станемо Merrill Lynch — так кажуть люди, які не мають жодного досвіду. Це теж або аферизм, або маніловщина, але так дуже рідко працює в світі. Є речі, де ми іноді безнадійно відстали, іноді просто відстали. І немає проблем у цьому зізнатися. Працюймо з тими, хто має доступ до капіталу, має технології, має управлінські ноу-хау.