

20 ЛЕТ СПУСТЯ

ПОРТРЕТ
ОТЕЧЕСТВЕННОГО
БИЗНЕСА



ЦЕНТР
ПОЛИТИЧЕСКИХ
ТЕХНОЛОГИЙ

УДК 338(470)
ББК 65.9(2)09
Д22

Д22 20 лет спустя: Портрет отечественного бизнеса / Центр полит. технологий; отв. ред. А.Макаркин. – М. : Центр полит. технологий, 2014. – 528 с.: ил.

ISBN 978-5-17-089086-6.

УДК 338(470)
ББК 65.9(2)09

12+

Популярное издание

20 ЛЕТ СПУСТЯ ПОРТРЕТ ОТЕЧЕСТВЕННОГО БИЗНЕСА

Ответственный редактор *А. Макаркин*
Технический редактор *Т. Лаврова*
Компьютерная верстка *М. Азаров*

Подписано в печать 29.12.2014.

Формат 70×90 1/16. Усл. печ. л. 38,61. Печать офсетная.

Тираж 3025 экз. Заказ № ВЗК-00730-15.

Издание подготовлено к печати ООО «Издательство АСТ»
по заказу Фонда «Центр политических технологий»

ООО «Издательство АСТ»,
129085, г. Москва, Звездный бульвар, д.21, стр. 3, ком. 5
Наши электронные адреса: WWW.AST.RU
E-mail: astpub@aha.ru

По вопросам приобретения обращаться в
Фонд «Центр политических технологий»
101000, г. Москва, Большой Златоустинский переулок, д. 8/7, офис 500
тел. 624-20-63, 624-20-69, факс 624-24-73, e-mail: info@cpt.ru
www.cpt.ru

Отпечатано с готового электронного оригинал-макета
в ОАО «Первая Образцовая типография», филиал «Дом печати – ВЯТКА»
610033, г. Киров, ул. Московская, 122

Над книгой работали:

Руководитель проекта:

Доктор политических наук И. Бунин

Ответственный редактор:

А. Макаркин,

Менеджер проекта:

О. Мефодьева, Д. Хенкина

Автор аналитической статьи:

И. Бунин

Интервью брали и редактировали:

И. Бунин

Н. Назарова

О. Мефодьева

Д. Хенкина

Библиографию составила:

Д. Хенкина

Книга издана при содействии Ассоциации российских банков, МОО «Ассоциация менеджеров», Фонда «Династия» и при участии ГК «Прогрестех», ГК «Волга–Днепр», ГК IBS, УК «Алюминиевые продукты», ФБК Grant Thornton



Династия



Smart
choices
in evolving
technologies



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ



Алюминиевые Продукты
Управляющая компания



СОДЕРЖАНИЕ

Двадцать лет спустя	5
Андреева Елена, «Бастион»	45
Ашурбейли Игорь, «Социум»	58
Белоцерковский Борис, Uvenco	75
Бурштейн Игорь, «Региональная инвестиционная компания»	82
Бутманов Александр, Dream Team Investments	91
Ванцев Виталий, «Внуково»	109
Варданян Рубен, «Сбербанк России»	121
Генералов Сергей, «Промышленные инвесторы»	135
Генс Георгий, ЛАНИТ	154
Гусаров Андрей, «Сатори»	162
Гусев Павел, «Московский комсомолец»	174
Дымов Вадим, «Дымов»	183
Иванов Владимир, «Cargo Express»	189
Исайкин Алексей, «Волга–Днепр»	202
Казинец Леонид, «Баркли»	212
Каннер Юрий, Российский еврейский конгресс	226
Карачинский Анатолий, IBS	234
Кокорич Михаил, «Даурия Аэропейс»	247
Комиссар Михаил, «Интерфакс»	265
Кузерин Виктор, «СОДИС»	277
Куликов Григорий, «МИЭЛЬ»	283
Кульчицкий Владимир, «Прогрестех»	294
Мелия Марина, «ММ-Класс»	304

Минц Борис, O1 Group	315
Митин Иван, «Циферблат»	324
Могутов Михаил, «Биопроцесс»	338
Недорослев Сергей, «Каскол»	345
Ноготков Максим, «Связной»	360
Ордовский-Танаевский Ростислав, «Ростик Групп»	368
Поярков Александр, «Фирма ПОДИЙ»	384
Сагирян Игорь, «РКС Девелопмент»	394
Сандлер Игорь, «Альянс-Молоко»	412
Скорняков Владимир, «Алюминиевые продукты»	424
Тосунян Гарегин, Ассоциация российских банков	436
Федин Антон, «Акватрейд»	449
Хусаенов Олег, «Атлант-М»	457
Чернятин Антон, RedHelper	473
Шапигузов Сергей, ФБК	487
Эльдарханова Ирина, «Конфаэль»	495
Ян Давид, АВВУУ	504
Библиография	514
Список респондентов	519

Игорь Ашурбейли

Основатель и председатель совета директоров холдинга «Социум»

«Сегодня я в свободном полете и этим счастлив»

Игорь Рауфович Ашурбейли, 51 год. По образованию инженер-системотехник. В 1988 г. основал и возглавил «Кооперативное координационно-производственное объединение «Социум» в Баку (в дальнейшем — Всесоюзное НПО «Социум» в Москве). В 1991–1994 гг. — президент ОАО «Международная биржа информации и телекоммуникаций». С 1994 по 2000 г. занимал различные должности в государственном ОАО «НПО «Алмаз», с 2000 по 2011 г. — генеральный директор ОАО «НПО «Алмаз» (позднее — «ГСКБ «Алмаз-Антей» имени академика А. А. Расплетина»). Доктор технических наук, действительный член Академии инженерных наук имени А. М. Прохорова, действительный член Академии военных наук.



У истоков

Бизнесом я начал заниматься, потому что попросту нужны были деньги. Шел 1988 год, я был аспирантом, у нас с женой — сын на руках. Перспектива — советская: повышение зарплаты на 5–10 рублей в год. И тут в СССР вышел Закон о кооперации, дававший людям совершенно иные возможности, неведомые гражданам в прежние годы существования Советского Союза. Мы почувствовали — подул свежий ветер.

Никакой предпринимательской среды в то время не существовало, я не входил в нее, так как создавал ее, в том числе потому, что был вице-президентом Союза кооперативов Азербайджана и членом президиума Союза объединенных кооперативов СССР, где, собственно говоря, и формировалась эта предпринимательская среда с 1988 года. В ту пору мне было

25 лет. В таком возрасте тебе ничто не мешает, а молодость и ощущение свободы — помогают. Предпринимательство становится частью твоей жизни, еще одной ее областью, которой ты сам управляешь по собственному усмотрению. Это воспринималось не как работа, а как некое творчество, и доставляло настоящее удовольствие. Препятствия воспринимались с азартом, с удовольствием и с радостью преодолевались. По крайней мере, так было у меня, потому что многие из нас на тех препятствиях сломали голову. Отмечу: из всех делегатов Первого съезда Союза объединенных кооперативов СССР, который проходил в Колонном зале Дома Союзов, сегодня в активном бизнесе осталось не более 10 процентов. Остальные — в эмиграции, в тюрьме, в нищете или вовсе в могиле.

Неправильная фамилия

В Советском Союзе с моей биографией существовало два пути: либо партийная карьера, либо научная. В науке мне светило лет через 20 стать проректором какого-нибудь института по научной работе, заведующим лабораторией со своей школой аспирантов. В сущности, это был неплохой вариант. В случае выбора партийной карьеры я мог дорасти до заместителя секретаря райкома или горкома партии. При выборе любого из этих двух вариантов первым лицом я стать не мог, всегда занимал бы вторые позиции, потому что фамилия у меня была для советского времени неправильная — слишком древняя, слишком аристократическая, происхождение было неподходящее — не рабоче-крестьянское.

Я был членом КПСС до момента ее расформирования и никогда этого не скрывал, с тех пор ни в каких партиях не состоял. Это часть биографии, когда без вхождения в состав Компартии СССР невозможно было представлять себе карьеру и дальнейшее развитие. Кроме того, большинство из нас находилось под влиянием тогдашней пропаганды, и это воспринималось не как предательство неких «идеалов», но как совершенно нормальное состояние молодого человека, который живет в коммунистической системе.

В научной сфере я смог реализовать себя несмотря на то, что занялся бизнесом. В 1986 году я поступил в аспирантуру, а в 1988 году я ушел в бизнес, в 1989-м — переехал в Москву. Для того чтобы дописать диссертацию, приходилось ездить в Баку, где проходило внедрение результатов диссертации, хотя часть работы делалась в Институте космических исследований

имени Келдыша в Москве. Работать на два города, разрываться между бизнесом и наукой, да еще при наличии молодой семьи, было непросто, поэтому защитился только в 1991 году.

Моя защита пришлась еще на советское время, когда диссертации не продавались, все нужно было писать самостоятельно. Хотя вначале принято было написать кандидатскую диссертацию для сына какого-нибудь партийного функционера или просто большого начальника, выступить в роли этого «негра», потом — сделать главу-другую для докторской диссертации своего научного руководителя. И только после этого вам давали возможность написать и защитить собственную работу. Такая практика, разумеется негласная, была, у кого не было связей «наверху».

В сущности, наукой я продолжал заниматься и в бизнесе. Потому что и в кандидатские времена я внедрял автоматические системы управления (АСУ) технологическими процессами в нефтепереработке. Первое внедрение произошло на Новобакинском нефтеперерабатывающем заводе, а позднее — еще два внедрения, в Оренбурге и в Грозном. Это направление я развивал в дальнейшем как бизнес. Таким образом, научная, интеллектуальная составляющая всегда была частью моей предпринимательской деятельности. И я никогда (не хочу никого обидеть) не занимался ни торговлей природными ресурсами, ни торговлей апельсинами, ни продажей товаров народного потребления. Я занимался консалтингом по созданию предприятий, компьютерным образованием, созданием информационных баз данных, телекоммуникационных систем и т. д. Поэтому наука всегда была основной частью моей предпринимательской деятельности, и в этом плане мне повезло.

За миллионами на трамвае

Идеи-фикс заработка как такового в моей голове никогда не было. Мы, советские люди, относились к деньгам очень просто и спокойно. Помню, когда заработали первую крупную сумму и ехали в банк за деньгами — большими деньгами по тем временам, 200 или 300 тысяч рублей при зарплате в 150 рублей, — мы ехали на трамвае, нам даже в голову не пришло взять такси. Общество тогда еще не успело пропитаться той алчностью, которая имеет место сегодня. Поэтому основной целью в то время была в большей степени самореализация, возможность доказать, что ты можешь что-то создать сам.

Этапы бизнеса

Этапы бизнеса можно описать достаточно просто. Первый этап — это этап бакинский, основание и работа по управлению кооперативным объединением «Социум» с 1988 по 1991 год. В 1991 году я переехал в Москву, где основал ОАО «Международная биржа информации и телекоммуникаций» и возглавлял ее до 1994 года, участвуя в создании российского информационного рынка. Дела шли успешно. А в 1994 году Борис Васильевич Бункин пригласил меня в ОАО «НПО «Алмаз». И этот этап продлился 16 лет — по 2010 год, из которых последние 10 лет я занимал должность генерального директора.

С 2011 года по настоящее время — крайний этап. Наверное, это самое счастливое время в моей жизни, потому что я нахожусь в «свободном полете». У меня нет ни начальников, ни непосредственных подчиненных, при этом я много что могу осуществить самостоятельно. Такая полная свобода иногда даже пугает: полностью управлять собой, каждым днем своей жизни и деятельности очень мало кому удается. Многие люди остаются рабами обстоятельств, рабами руководителей, рабами своей работы до самой смерти. А вот мне Господь даровал в 48 лет получить страшное, совершенно ужасное сокровище под названием «свобода». Пока что я пребываю в непростых размышлениях о том, как ею распорядиться.

В такие годы «свободного полета» многие люди спиваются, сходят с ума, заболевают онкологическими заболеваниями, быстро сгорают, если не хуже. Все переживают подобный стресс по-своему. Мне также было не просто, необходима была отдушина, и я начал строить храмы. За три с половиной года я построил два храма, что принесло мне огромную духовную радость и помогло пройти этот период времени.

Зашел на полгода, остался на 16 лет

В 1994 году я совершенно не собирался идти работать в «НПО «Алмаз», а потому ничего и не ожидал. У созданной мной Международной биржи информации и коммуникаций было очень много акционеров в лице крупных государственных структур, которые восприняли «на ура» саму идею рынка информации и телекоммуникаций. Новизна идеологии, техническая идея привлекли Бориса Васильевича Бункина (царствие ему небесное), генерального конструктора ОАО «НПО «Алмаз», дважды Героя Социалистического Труда, академика, создателя зенитных ракетных систем С-300,

да и всей системы ПВО России, после его предшественника академика А. А. Расплетина.

На тот момент он был уже не молод, но по-прежнему пытлив. Борис Васильевич связался со мной, и «Алмаз» стал соучредителем моей частной структуры. С 1991 по 1994 год мы просто находились на площадке «Алмаза» как совместное предприятие и одновременно арендаторы. Как выяснилось, все эти четыре года они за мной очень внимательно следили и что-то им понравилось. «Алмаз» же в ту пору находился в абсолютном кризисе, имел колоссальные долги, задерживал зарплаты, был вынужден сокращать рабочую неделю — все было совсем плохо. И руководство «Алмаза» пригласило меня. Я, в свою очередь, ничего не планировал менять в своей жизни, потому что был состоявшимся (по тем российским меркам) предпринимателем, успешным как финансово, так и творчески.

«Алмаз» представлял для меня совершенно иное направление — это была какая-то оборонная промышленность, какие-то системы ПВО. Разумеется, как системотехнику мне впоследствии не составило труда вникнуть в технические нюансы деятельности. Но это было еще не мое, я никогда не работал в оборонке и не собирался возвращаться в государственную среду, потому что в 1988–1994 годы уже успел ощутить вкус свободного, негосударственного бизнеса. Однако я глубоко уважал обратившихся ко мне людей и не мог им отказать.

В ответ на вызов

Я был уверен, что иду работать в «Алмаз» на короткий период времени, просто помочь. В мои планы входило за несколько месяцев реструктуризировать предприятие и вернуться обратно в свой частный бизнес «Социум». Однако судьба распорядилась так, что в силу различных обстоятельств — психологических обстоятельств, чувства азарта — меня затянуло совершенно. И придя в 1994 году с обещанием поработать до лета 1995 года, я остался до 2011 года. К тому же я любил и люблю вызовы, и приглашение в «Алмаз», который необходимо было буквально вытянуть из ямы, что многие считали невозможным, стало для меня вызовом серьезного масштаба.

Заработать деньги на «Алмазе» не представлялось возможным. Наоборот, я вложил в предприятие все свои средства, свой частный капитал, потому что ни банки, ни государство денег не давали. Предприятие было абсолют-

но нищим и простаивало без госзаказов. То есть я просто вынужден был выжать из своего личного бизнеса все свободные средства, чтобы ими «закрыть дыры» на «Алмазе».

Оборонная промышленность, как мне казалось, всегда была сильной стороной России и гордостью страны. Я был в этом уверен и находился в совершеннейшем изумлении от того, каким образом Ельцин за короткий промежуток времени довел до разрухи оборонку, стержень всей экономики и новых технологий, которые потом шли в производство гражданской продукции. Я не ожидал увидеть такого гиганта, как «Алмаз», и смежные с ним предприятия в столь плачевном состоянии. Когда изумление прошло, появилось чувство патриотизма (хотя это модное слово мне не по душе), «обиды за державу», возник вопрос: «Как же так?»

И далее пошли трудные и прекрасные годы созидания на ниве оборонной промышленности, находившейся тогда в полном запустении.

И если бы не кадровое решение руководства Концерна ПВО «Алмаз-Антей» в 2011 году о прекращении контракта со мной при одновременном объявлении благодарности за многолетний труд, я бы до сих пор, к сожалению, продолжал работать там. Почему к сожалению? Потому что все эти 16 лет работы на «Алмазе» не видел ни семьи, ни того, что есть какая-то другая жизнь за пределами предприятия. Сейчас, по прошествии лет, я, конечно же, рад своему уходу — невозможно работать так бесконечно, заниматься одним и тем же изо дня в день, увеличивать государственный оборонный заказ, улучшать качество и т. д. Вероятно, я бы так, по инерции, и далее руководил оборонным сообществом, руководил бы успешно. Но как для личности для меня это, наверное, был бы тупик.

Нужны финальные изделия

То, что было в 1990-е годы — это ужас. Страна — буквально без штанов и с дикими долгами международным валютным фондам и прочим структурам. Сегодня в оборонку вкладываются деньги, это здорово, и это заметно. Я никогда не облизывал власть, всегда относился к ней крайне критично, но должен признать, что денежные вливания в отрасль начались с 2000 года, с приходом к власти В. Путина, что совпало по времени с моим приходом в «Алмаз». Государственный оборонный заказ по вооружению и военной технике начал насыщаться. Другое дело, что с определенного

момента времени, я бы сказал, с 2011 года, денег стало еще больше, однако люди, занявшие в отрасли ключевые позиции, видели эти средства лишь как источник собственного обогащения, не обременяя себя заботами о результате. А результат должен быть только один — это современное оружие на вооружении Российской армии. И если этого результата нет, то все деньги уходят в никуда.

Статистика последних 15 лет демонстрирует, что на вооружение практически ничего не поступило. Мы не видим ни серийного производства «Черной акулы», ни серийного производства современного танка, ни истребителей 5-го поколения. Ничего из крупных вооружений, кроме С-400, которая поступила на вооружение в 2007 году, производится серийно, реально стоит на защите российских рубежей, реально стреляет, с реальными боевыми расчетами, является системой, обеспечивающей нашу оборону, имеет колоссальный экспортный спрос. А у нас часто как бывает? Корабль на воду спустили, а систем управления на нем нет, как и нет ракет, например, у комплекса средней дальности, и многого другого. Нужно финальное изделие, такое, которое самостоятельно на театре военных действий ведет бой. Не отдельно взятый локатор, который сам по себе не нужен. Не отдельно взятый корабль без реактивного ракетного вооружения на борту, который сам по себе годен лишь для прогулок. Необходимо оружие, которое может воевать.

Что будет завтра?

Сегодня в оборонке нужны жесткие и системные, понимающие в этом секторе промышленности, профессиональные руководители. Судить о профессионализме можно не только по образованию, но даже по анкетному прохождению. Неудивительно, что оборонная промышленность находится в неудовлетворительном состоянии, раз на высоких должностях сидят бывшие руководители библиотечных коллекторов, рестораторы и профсоюзные работники.

Нужно уметь читать биографии. Как человек, проработавший в оборонке 20 лет, я умею читать анкеты. Обычный человек может ее прочесть и ничего не понять, а понимающий человек увидит все. Когда читаешь анкеты ряда сегодняшних крупных руководителей оборонной промышленности, хочется смеяться и плакать одновременно. Какими бы хорошими, может быть, ни были эти люди, они не понимают процессы, которыми управля-

ют, а некоторые имеют неадекватную мотивацию, полагая, что могут все. У других — просто свои задачи. В любом случае от подчиненных необходимо добиваться решения задач не распила, не продажи недвижимости, не отката. Впрочем — пускай, в России всегда воровали, что же теперь. Но вы хотя бы оставьте стакан, чтобы из него можно было потом попить. Нельзя красть в таких масштабах, что от стакана остаются только ручка и дно, не говоря уже о содержимом. Ведь есть же и завтрашний день.

Как мне видится, такие люди ощущают себя в этом процессе временными, а потому у всех присутствует чувство тревожности. Тревога пронизывает общество. В этой тревоге некоторые товарищи пытаются сегодня забрать столько, сколько можно, потому что относительно завтра они не уверены. Программы, планы в Советском Союзе были рассчитаны на поколения вперед, на десятилетия. Тот же Борис Бункин и многие другие назначались на свои должности в 36–38 лет с расчетом на то, что проработают на должности лет 15–20, разработают, доведут систему до войск, до модернизации, потом — до утилизации. То есть пройдут вместе с изделием весь его жизненный цикл. И люди были на это нацелены, шли на должности осознанно, вкладывали в дело всю свою жизнь, понимая, что это их будущее, что они получают доктора наук, члена-корреспондента, орден Трудового Красного Знамени, звание Героя Социалистического Труда, Ленинскую премию. Хотя мой учитель и генеральный директор «Алмаза» Н. Н. Поляшев говорил, что награды мужику нужны только для того, чтобы было что нести впереди гроба. Тем не менее прежде действительно имела место система мотивации, подкрепленная деньгами в том числе. Сегодня я вижу многих руководителей, которые озабочены вопросами: что с ними будет завтра? Снимут, подвинут, посадят? Может, стоит бежать куда-то? Они не мыслят такими средне-долгосрочными отрезками времени. А потому их задача сводится к набиванию кармана сегодня и сейчас. Вот такая сегодня существует системная проблема, которую как-то и кому-то надо решать.

Я больше не предприниматель

На сегодняшний день я уже не в бизнесе и впредь не буду позиционировать себя ни как предприниматель, ни, тем более, как генеральный директор в государственной сфере управления. Холдинг «Социум», в который входит около 30 компаний и работает около десяти тысяч человек, сегодня

возглавляет мой сын. Раз в квартал в течение недели, максимум — двух я провожу бюджетные комитеты как председатель совета директоров. На заседании комитетов рассматриваются результаты деятельности за квартал, выполнение планов, обсуждение дальнейшей программы действий. И все. То есть на управление я трачу свое время только 4 раза в году.

И мое горячее желание сегодня — освободить себя также и от этой обязанности. Я готов раз в году награждать сотрудников по результатам года и утверждать план работы на год грядущий. Полагаю, к этому все и придет. Необходимость непосредственно участвовать в жизни холдинга вызывает у меня сегодня душевное отторжение — вероятно потому, что все мое время. Кроме того, не буду скрывать: осадок от того, что меня «ушли» с должности директора «Алмаза», в душе пока остался. А мои сегодняшние частные задачи существенно менее масштабны, нежели те государственные, которыми я успешно занимался в предшествующий период своей жизни, а тренироваться «на кошечках» мне уже странно.

А вот для сына, которому 30 лет, руководство «Социумом» сегодня — прекрасная возможность попрактиковаться в реальной работе, набить свои собственные шишки. Я пришел в бизнес с нулем в кармане — без всякой поддержки, без «крыши», и это было непросто. Ему же я, наоборот, старался облегчить жизнь. Есть родители, которые говорят: «Пусть наши дети научаются, как и мы». Я не сторонник такого подхода.

Космическая интеграция

Я точно больше не буду заниматься прикладной наукой. Но фундаментальной наукой и международным позиционированием российской науки в области воздушно-космической обороны — однозначно да. Иначе бы я не защищал первую в России докторскую диссертацию по воздушно-космической обороне. Причем я защищался уже после ухода из «Алмаза» и не имел никакой возможности воспользоваться своим прежним положением. Горжусь тем, что при двух тайных голосованиях по восемнадцать членов в каждой комиссии — ни одного черного шара. Если бы я не хотел развиваться дальше в научном направлении, конечно, не стал бы тратить время и нервы. Это ужасно — в 48 лет, будучи состоявшимся руководителем, стоять перед комиссией, докладывать без бумажки, без экрана. Ощущаешь себя просто проштрафившимся студентом на сессии, отвечающим перед строгими преподавателями.

Я до сих пор возглавляю основанный мною в 2004 году Вневедомственный экспертный совет по проблемам воздушно-космической обороны. Недавно в Вене был создан Международный центр по исследованиям воздушно-космического пространства с акцентом на гражданский космос, мирную, а не оборонную, составляющую. Решение о создании Центра мы отвоевали в Евросоюзе с огромным трудом — ввиду нынешней политической ситуации. Сейчас приступили к изданию международного журнала в области космонавтики и экологии космоса, а также угроз из космоса — военного и невоенного характера — в Лондоне. Сегодня центр проходит регистрацию при Экономическом и Социальном Совете ООН (ЭКОСОС). Только четыре российских организации имеют этот статус, и мы надеемся стать пятыми.

В таких вот форматах продолжаю свою научную линию, но она носит скорее общественно-научный характер, нежели прикладной. То есть я уже не занимаюсь разработкой каких-то железок. В моем любимом фильме «Обыкновенное чудо» есть персонаж — охотник, который убил кучу медведей. Он не хочет продолжать охотиться, потому что уже добился всех возможных в этом деле высот и любой его даже случайный промах вызовет лишь радость недоброжелателей. Я уже сделал С-400, этого у меня не отнять. Ничего лучше в прикладном смысле я уже не сделаю. Не вижу смысла заниматься меньшими масштабами разработки реальной техники, оружия. В этой области «я себе уже все доказал». Теперь меня интересует международная составляющая, возможность дать российским ученым в области изучения воздушно-космического пространства международную трибуну и шанс на интеграцию.

Правило только одно

Есть только одно правило, и оно происходит не из 1970-х, 1980-х или 1990-х годов, оно универсально для любого времени — это правило порядочности, чести, слова. Оно было всегда. Нет никаких особых правил бизнеса 1990-х годов. Там были свои шероховатости, связанные с криминалом, с отсутствием нормальных государственных институтов после развала Советского Союза. Но даже этот период мы прошли достаточно легко — крови при развале такой империи, как СССР, могло быть значительно больше, я полагаю. Период 1990-х годов был весьма непростой, и все его нюансы я ощутил на своей шкуре: и на «стрелках» бывал, и «по фене ботал». А как иначе? Надо было как-то выживать и понимать, что происходит вокруг.

Но могло быть гораздо хуже. Господь уберет Россию от серьезного раскола общества, от серьезной гражданской войны и от более серьезного распада. У нас в стране как — либо фантастический путь, либо реалистический путь. Реалистический — это если прилетят инопланетяне и спасут нас. А фантастический путь — если своими силами. Нормального пути сегодня нет, как, впрочем, не было и в 1990-е годы. Я не вижу света в конце тоннеля, остается только надежда.

«Серые гошники»

В 1990-е годы власти особенно и не было. Бизнес был свободен. Он грыз сам себя, создавал группировки, стрелял. Потом бизнес окреп, укрупнился, несколько возвысился над властью и проник в нее. Многие олигархи в свое время побывали и вице-премьерами, и первыми вице-премьерами, и министрами. Наблюдалась челночная кадровая ситуация: то ты — бизнесмен, олигарх, то ты — государственный чиновник, представитель власти. С приходом Путина, надо отдать должное, произошло дистанцирование от плеяды ельцинских олигархов. Однако мы наблюдаем возникновение государственной олигархии. Раньше все было понятно: есть олигарх, он сколотил состояние, стал министром, наворовал, вернулся обратно в бизнес. Однако он был конкретным физическим лицом. Сегодня олигархи находятся в стороне от власти и не претендуют на нее. Они поставлены на свое место, и это правильно.

Но вопрос тогда в том: а чем отличается государственная олигархия? Когда люди возглавляют не частные предприятия, не являются частными собственниками? Однако, по сути и по форме вверенные им в управление структуры трансформируются в квазиолигархические образования. Например — ситуация с концернами в оборонной промышленности, когда управляющая компания, сама не производящая ни болта, имеет 700 человек аппарата, которые управляют 50 предприятиями, и все дивиденды с этих предприятий идут на прокорм этой группы «управленцев».

А мы еще в свое время критиковали Российское агентство по системам управления (РАСУ) за бюрократию и так далее. А между тем 120 человек управляли там 600 предприятиями оборонной промышленности и справлялись как-никак.

Примечательно, что сегодняшние «управленцы» имеют странный статус: они не являются частными предпринимателями, но также не являются

госчиновниками, так как работают в акционерном обществе. Они не попадают под ограничения, налагаемые на госчиновников, не несут ответственности как представители власти. Одновременно риск потерять свои деньги, в отличие от нормального предпринимателя, им тоже не угрожает. В результате возникает прослойка абсолютно безответственных людей. При этом они находятся в идеальных условиях, концентрируя в своих руках гособоронзаказ и не неся никакой ответственности. Они распределяют заказ между дочерними предприятиями концернов — заводами, которые им достались бесплатно и которые можно продать, распилить, перепрофилировать, можно ставить на позиции директоров кого-то из «своих», и т.д.

Эта прослойка «серых гопников» — настоящие паразиты. Они заинтересованы не в результате, а только лишь в том, чтобы сохранять свои позиции и давать «наверх» правильные доклады, которые нравятся руководству, замалчивая негатив. Они стремятся получить как можно больше денег из кормушки, а после этого — хоть потоп.

Я, например, как владелец своего холдинга отвечаю за своих людей. У меня работают тысячи человек, и они должны каждый месяц получать зарплату. В случае невыплат я рискую капиталом, который есть у меня в России. Я не могу взять свой завод в Рязани в чемодан и увезти его. Более того, на мне лежит обеспечение завода заказами. То есть я как предприниматель отвечаю в конечном итоге своей головой, свободой, капиталом и, главное, репутацией. С госчиновника тоже спросят — прокуратура, МВД и т.д. Он лишится выслуги лет, льгот, карьеры и пр. А у «серых гопников» — никакой ответственности, им просто хорошо. Чавкают — только хруст за ушами раздаётся.

Дождались, пока «петух клюнет»

Я полагаю, мы несколько преувеличиваем масштаб негативных последствий украинских событий для предпринимательской среды. Наверняка для предпринимателей, которые имели устойчивые коммерческие связи с Украиной, сейчас настал непростой период, возникли проблемы с движением товаров и денежных средств. В целом для российского предпринимательства ситуация не сыграет столь определяющей роли, как того могут опасаться. Что касается вопросов импортозамещения — надо было раньше думать. В 2002 году, когда я был директором «Алмаза», поставил задачу

о решении проблем импортозамещения с Украиной. Со мной не соглашались, но я добился того, что к 2009 году последние поставки с Украины для С-400 были прекращены. Кстати, именно Новокраматорский завод в Краматорске производил вышки для С-300 и С-400. У него был прекрасный директор, с которым мы были в хороших, деловых отношениях и который четко выполнял все задачи по поставкам. Тем не менее я сказал: «Не обижайтесь, но мы будем делать эти изделия в России сами». Не знаю почему, но я чувствовал, что так правильно. Это чисто российская оборонная система, а Украина — независимая страна, друг или враг — это вопрос десятый.

Другие наши оборонные структуры почему-то дождались, пока «петух клюнет», и сегодня мы разом вспомнили о двигателях, о частях для самолетов... Так не делается: либо серьезно выбирать курс на международную интеграцию, либо брать курс на самообеспечение, в частности — в области вооружения. Это очень тонкая вещь.

Оставьте бизнес в покое

Предприниматель и идеология — это очень странно. Для чего нужен предприниматель? Для того чтобы зарабатывать деньги и платить налоги. Какая у него должна быть идеология? А зачем она ему вообще нужна? Мы все время пытаемся вовлечь массы в хаос политики, идеологизировать их. Это всегда было и будет чревато последствиями. Дайте людям спокойно заниматься своим делом. Идеологией должны заниматься политики — вот пусть и занимаются. Пусть, кстати, дадут России идеологию. В СССР была идеология — плохая или хорошая, но была. «Строим коммунизм!» — и все, ребята, пойдем строить коммунизм при нашей жизни. Сегодня идеология, национальная идея нам бы не помешала. Я надеюсь, что сегодня она формируется. А предприниматель должен выдавать качественный продукт.

Низкие налоги на нестабильность

Понятие «социальная ответственность бизнеса» мне вообще неясно. Социальная ответственность лежит на государстве. Моя же ответственность заключается в том, чтобы вовремя платить высокую зарплату. А то, что я делаю для своих сотрудников сверх того, а я кое-что для них делаю, — это мое частное дело, мой «неправильный» бзик, так как, в сущности, это зада-

ча отдела кадров. Если делается что-то больше, то это просто добрая воля руководителя. Вменять это бизнесу в обязанности? Мне такая постановка проблемы непонятна. Бизнес платит налоги, моя компания платит налоги полностью и никогда не имела проблем с налоговой инспекцией. Считаю, что все обязаны платить налоги, особенно с учетом того, что у нас, в отличие от зарубежья, прекрасная налоговая система: ровная шкала — 13%, налог с прибыли — 20%, налог на НДС я бы снизил на 2%, чтобы было совсем хорошо.

За рубежом ситуация с налогами просто кошмарна. Однако, надо признать, этот кошмар замещается двумя факторами. Первый фактор — это надежность, стабильность вашего будущего. Вот, например, Греция: под кем она только ни была — и под турками, и под французами, и под англичанами. Но грек как владел своим ресторанчиком, оливковой рощей и прочим, так и владеет — уже невесть в каком поколении. То же самое в Европе в целом: высокие налоги и неудобства бизнеса сбалансированы надежностью и стабильностью, защищенной частной собственностью, а также высочайшим уровнем социальной защиты. И не со стороны бизнеса, а со стороны государства. В туристических городах Европы и не только можно видеть толпы пожилых людей, 75–80-летних туристов, которые доработали до пенсионного возраста и сегодня получают возможность путешествовать по всему миру, жить в хороших отелях, доживать в мире и спокойствии свой век, а не влачить существование, как это происходит со многими стариками у нас. В России люди живут на пенсию и думают: что же будет с Пенсионным фондом? Заберут у него средства или нет? А для предпринимателя в России — прекрасные налоги, но никакой стабильности и никакой социальной обеспеченности, а также высокие риски того, что завтра что-то случится с предприятием не по твоей вине. Да, у нас в России масса возможностей. Но это драйв, который мне лично уже не нужен, я больше не испытываю потребности в таком адреналине.

«Голь на выдумки хитра»

В России 70 лет не было бизнеса, и наши бизнесмены, конечно, более парадоксальны по своему мышлению, нежели западные. Лучшее всего их характеризует выражение «голь на выдумки хитра». Мы привыкли выживать, существовать в экстремальных ситуациях, поэтому мы «не тупим». А от чувства безысходности в нас рождается чувство юмора, что помогает

выдерживать стресс. Наш бизнесмен все время что-то придумывает. Западный предприниматель, в свою очередь, очень консервативный и «правильный». Он идет в заданном русле, которое определено тщательно и надолго. Ему проще, потому что фактически это — тот же самый социализм, который был у нас, только надежнее и повеселее. Западный бизнесмен знает, как, когда и куда он придет, и с ним очень комфортно.

А наши бизнесмены? Ты творческий, и он творческий. Вы поговорили и пошли творить вроде вместе, но каждый по своим творческим понятиям: так что хрен его знает, что вы в итоге натворите. А с западником ты сел за стол и если договорился, то точно знаешь, что он будет делать. Наш предприниматель знает все; я могу поговорить с вами об экономике, об юриспруденции, о технике, об искусстве, о чем угодно. Западный предприниматель не может говорить с вами обо всем, но если он занимается конкретно, например, брокерской деятельностью на рынке недвижимости, то он ее знает досконально. На другие темы он с вами говорить не сможет, даже юмора не поймет. Однако если вы договорились с ним о чем-то конкретном — можете быть уверены, что он выполнит обещания. У нас в ПВО это называется «выстрелил — забыл» (то есть после выстрела ракета уже сама найдет цель), и можно идти решать следующие задачи. В этом их плюсы, но одновременно и минусы, так же как и у нас. Поэтому было бы, конечно, здорово, если бы мы вырастили свою новую, молодую плеяду русских профессионалов.

Стенка на стенку

Еще у нас сама атмосфера в бизнесе очень тягостная. На переговорах все смотрят друг на друга как враги, сидя за прямоугольным столом: вы против них. Каждый из ваших хочет показать вам, начальнику, что он очень злой и загрызет для вас того, напротив. Ну и напротив то же самое. Это кошмар.

Когда я веду бизнес за рубежом, мне даже офис не нужен. Я провожу переговоры за столиком в каком-нибудь уличном кафе с кружкой пива — все происходит очень легко. Там процедура бизнеса — легкая, приятная, поскольку над людьми не довлеет что-то ужасное, бизнес для них — не битва. В России бизнес — это война, и ты в ней должен победить. Там бизнес воспринимается как общее дело, где все должны заработать и при этом быть nice и keep smiling.

Плеяда волчат

У большинства сегодняшних молодых предпринимателей-циников нет стержня, кроме денежного. Я хорошо отношусь к молодым бизнесменам — я ко всем людям хорошо отношусь. Но им я сострадаю, потому что они ни на чем не воспитаны. Мы могли быть воспитаны на ложных принципах коммунизма, но это были принципы, определенные стержневые установки, моральный кодекс строителя коммунизма, который в общем почти повторял заповеди Господни. Нам были даны ориентиры, по которым можно было определить — подавать человеку руку или нет.

Период становления ценностей, характера молодого поколения пришелся, не по их вине, конечно, на очень странное время нашей истории, которое все еще длится. Некоторых из тех, кому не повезло — родились в переходный период, выручила, воспитала хорошая семья, родители, и они устояли. Но для основной массы молодежи характерны безыдейность, бесцельность, а единственным мериллом успеха выступают деньги. Мне кажется, это поколение представляет собой плеяду даже не волков — шакалят, которые могут легко «кинуть». Это печально, ведь именно им предстоит править страной через некоторое время, сменив на этом поприще наше, предшествующее поколение. Да это уже и происходит частично, посмотрите на возраст некоторых «руководителей» уже сегодня. Очень хочу оказаться в этом вопросе неправым брюзгой-пессимистом.

Духовность, о которой так много говорят, — вовсе не чепуха, это очень важное понятие. И самое интересное, что «растленный Запад», на который мы обрушиваемся с критикой, местами достаточно духовен. У них происходят свои кризисы, но говорить о том, что они лишены духовных и семейных ценностей, нельзя. Мы же, бывает, теряем эти основы. Да, Президент говорит о необходимости поднятия духа народа, однако дух можно поднимать на основании спокойного осмысления и самоосознания, а можно — на патриотически-агрессивной риторике. И то и другое поднимает и сплачивает дух. Но дух возбужденный и вибрирующий — это одно. А дух гармоничный и спокойный — совершенно иное.

Понять себя

Не могу сказать, что есть что-то такое в прошедший период моей жизни, чего я не смог сделать. Я удовлетворен теми результатами в материальном

мире, которые удалось достичь. Поверьте, это не бахвальство, просто я так ощущаю.

В сфере материальной успех для меня на сегодня — разумеется, создание С-400, объединение научных школ ПВО–ПРО всех видов и родов войск, заложение основы единой системы ВКО России и, конечно, мой частный холдинг «Социум». Но истинный успех не относится к материальной сфере, потому что истинный успех жизни — это просветление, познание себя, и он никак не связан с внешним миром. У гроба карманов нет, поэтому мерилom успеха никак не может быть аппарат правительственной связи, крупный счет в банке, бронированный личный мерседес с охраной, полицейская машина сопровождения. Все это — внешняя атрибутика, наносное. Чем глубже человек успеет за свою жизнь понять себя, в идеале — найти Бога в себе и полностью просветлиться, тем лучше. Но это дано немногим. Мне — пока не дано, но я надеюсь и верю.

Книга «20 лет спустя: портрет отечественного бизнеса» — результат двух десятилетий работы и наблюдений Центра политических технологий за тем, как менялась страна, как зарождалось и менялось вместе с ней российское предпринимательское сообщество.

За эти годы было проведено 200 бесед с представителями российского бизнеса, каждый из которых прошел свой собственный путь становления и развития; за каждым из них стоит своя история.

В беседах предприниматели делились своими воспоминаниями, впечатлениями, выводами по итогам пройденного пути, эмоциями и планами на будущее.

Всех наших собеседников объединяет одно: среди них нет неинтересных людей, все они отличаются способностью принимать нетривиальные решения, мыслить нестандартно, самоотверженно трудиться и идти на риск.

Задача книги — познакомить читателя с героями побед над обстоятельствами и над собственными слабостями — с героями отечественного бизнеса, и осмыслить их опыт, ценный для понимания процессов, происходящих в обществе и экономике современной России.

ISBN 978-5-17-089086-6




ЦЕНТР
ПОЛИТИЧЕСКИХ
ТЕХНОЛОГИЙ