

Михаил Палочкин

Откровенный разговор.  
Сборник интервью разных лет

Барнаул, 2014 год.

[www.finans22.ru](http://www.finans22.ru)

## **От автора**

Большая радость в работе любого журналиста — это встречи с интересными людьми. Общаться с ними когда-то легко, когда-то сложно. Но в любом случае, брать интервью, - это здорово.

В этой небольшой электронной книге я собрал наиболее запомнившиеся мне интервью, которые я брал в 2008-2013 годах. Основные мои собеседники — это предприниматели, поскольку работал я в основном в деловой прессе.

Возможно, интервью прежних лет немного потеряли актуальность. Многие собеседники сегодня занимают уже совсем другие должности. Однако я уверен — есть в текстах та сердцевина, которая будет интересна и по сей день.

**Михаил Палочкин,  
главный редактор  
портала [Finans22.ru](http://Finans22.ru)**

## **«Мы не пользуемся утюгами и паяльниками»**

«Ваше дело», 18 августа 2008 года

Значительный рост неплатежей по кредитам способствовал увеличению числа специализированных организаций по сбору долгов – коллекторских агентств. Сегодня их услуги получили активное развитие, как в региональном, так и в отраслевом аспекте. Свое видение ситуации «ВД» представил Дмитрий ЖДАНУХИН, генеральный директор Центра развития коллекторства и гуманитарно-правовых технологий (Москва), недавно посетивший Барнаул.

### **Рынок растет географически**

**– Дмитрий Юрьевич, каковы основные тенденции на российском рынке коллекторских услуг?**

– Во-первых, рынок по-прежнему продолжает расширяться в географическом плане, охватывает новые регионы. Даже игроки, которые начинали работать только в Москве, постепенно наращивают свою активность в других регионах страны. Однако еще не во всех территориях есть коллекторские агентства. В основном это касается депрессивных субъектов Федерации, где работать коллекторам нерентабельно. Интересно, что в не самых благополучных с точки зрения социально-экономического развития регионах иногда появляются специализированные коллекторские агентства. Например, организация, занимающаяся сбором долгов по ипотеке, начала работу в Костромской области. Других коллекторских агентств там нет.

Еще одна тенденция – приход на российский рынок зарубежных коллекторских фирм. Прогнозировалось, что они будут активно осваивать наш рынок только после принятия закона о коллекторской деятельности. Но уже сейчас в России появляются европейские игроки. Недавно начало работу представительство одного из наиболее крупных агентств Европы – Lindorff. Работает французская компания, которая специализируется на корпоративном коллекторстве (взыскании долгов с юридических лиц), – «Кофас».

Кроме того, коллекторский бизнес начинает привлекать инвесторов. Не так давно одно из российских коллекторских агентств объявило о продаже части своего бизнеса. И такого рода сделки в последнее время проводятся постоянно. Конечно, еще остается достаточно крупных игроков, которым не удастся привлечь инвестиционный капитал. Но в ближайшем будущем они смогут это сделать.

**– Насколько нам известно, вы рассматриваете коллекторскую деятельность как комплекс юридических, экономических и психологических мер. Расскажите подробнее об этом комплексном подходе.**

– Комплексность можно рассматривать в нескольких направлениях. Одно – сугубо практическое. Нужно не ограничиваться юридическими методами, а

использовать и психологические. Так, неподготовленный человек не поймет, если ему просто зачитать статью из Уголовного кодекса. Но воспримет, если описать ему все возможные последствия в виде лишения свободы и т. д., показать приговор по аналогичному делу.

Другой аспект комплексности связан с методическим обеспечением коллекторской деятельности. Здесь встает вопрос синтеза методов. А в этом очень высока роль методологии, когда рассматривается возможность объединения знаний из различных областей и использования разнообразных методик. Например, из работ, связанных с синтезом права и пиара, появляются методики корпоративного коллекторства. Они позволяют в рамках закона с помощью пиар-воздействия убедить организацию вернуть задолженность.

**– Насколько в России развит рынок цивилизованного коллекторства?**

– А другого коллекторства в России и нет. Потому что нецивилизованная деятельность по взысканию долгов – это обычные юридические услуги или бандитизм. Правда, часто юридические фирмы, не осваивая специальных методик, используют термин «коллекторство» для маркетинговых целей.

**- В общественном сознании коллектор часто представляется как «человек с утюгом». Насколько адекватно действительности это представление?**

– Агенты не пользуются утюгами и паяльниками. Однако тот человек, который не согласится на помощь коллекторского агентства, может в какой-то момент почувствовать на себе воздействие этих неприятных приборов. Это бывает в случаях, когда за долги берутся некие криминальные структуры. Однажды я проводил семинар по долгам в ЖКХ в Республике Коми. Руководитель местного коллекторского агентства рассказала мне историю из своей практики. Власти республики для побуждения неплательщиков вовремя вносить плату за коммунальные услуги использовали разноцветные квитанции. У самых злостных должников они были особого цвета. Однажды должник, которому приходили такие уведомления и которым занималось коллекторское агентство, внезапно пропал. Долг был погашен. Коллекторы пришли к нему домой и нашли там другого человека. Выяснилось, что преступная группировка вычисляла неплательщиков по цвету квитанций и захватывала их жилье. Потом должники пропадали. Последнее, что было известно: они отбыли на поезде в Нальчик. В этом конкретном случае за счет участия коллекторов человека удалось найти.

**Возвращается не все**

**– Насколько эффективно работают в России коллекторские агентства? Какой процент долгов удается взыскать?**

– Тут нельзя сваливать все в одну кучу. Есть разные виды долгов – юридических и физических лиц. Если говорить о взыскании долгов с физлиц, особенно когда с ними уже поработали банки, то удастся вернуть от 20% до 40%

задолженностей. В корпоративном коллекторстве этот показатель выше. Это достигается за счет тщательного анализа каждого заемщика. Ведь у предприятий обычно сумма долга в разы больше, чем у физических лиц. Признаюсь, что коллекторам удается возвращать далеко не все долги.

**– Расскажите, с каких известных организаций вам удалось взыскать долги?**

– У меня с ними есть договоренность, что информация не попадет в СМИ. Нежелание афишировать свою задолженность во многом и побудило их погасить ее. Однако есть часть взысканий, где должники были предупреждены о пиар-сопровождении коллекторской деятельности. И здесь есть довольно громкие имена. Например, торговый дом «Триал», который входит в сеть магазинов «Банана-мама». Еще была сеть супермаркетов «Гроссман». Был случай, когда мы очень быстро взыскали задолженность с одного киберсквотера – лица, которое занимает доменные имена в Интернете с целью их дальнейшей перепродажи. Этот киберсквотер задолжал 100 тыс. рублей одной известной издательской группе. Мы распространили пресс-релиз о том, что планируется обратиться взыскание на доменные имена, принадлежащие ему. Задолженность практически сразу была возвращена.

### **Правильное позиционирование**

**– Насколько высоко сопротивление заемщиков при работе с коллекторами?**

– В большинстве случаев мы сталкиваемся просто с нежеланием идти на контакт. Активное противодействие бывает, но достаточно редко. Все-таки люди понимают: на стороне коллекторов правда. А не правы те, кто не возвращают займы. Кстати, должники часто благодарят коллекторов, когда проблема с задолженностью бывает решена.

**– Насколько перспективно создание отраслевых коллекторских агентств?**

– Перспективы до конца не ясны. С одной стороны, большинство коллекторских агентств стремятся быть универсальными. Ведь зачастую они являются в регионе единственной подобного рода фирмой, поэтому им приходится заниматься взысканием всех видов долгов.

С другой стороны, успех любой организации на конкурентном рынке – в правильном позиционировании. Поэтому распространенная практика – это создание универсального агентства, которое, однако, при выходе на рынок демонстрирует свою специализацию. Я считаю, что с ростом конкуренции специализация будет усиливаться.

**– В практике коллекторства существует «массовое информирование», когда сведения о должнике распространяются через СМИ. Как в этом случае быть с охраняемой законом честью, достоинством и деловой репутацией должника?**

– Законодательством достаточно четко определены границы дозволенного. Нельзя распространять ту информацию, которая не соответствует действительности. Коллекторы при распространении сведений имеют четкие их доказательства.

Есть ситуации, когда мы точно знаем некие факты, но доказать их не можем. Тогда можно не утверждать что-либо, а высказать свое мнение: «Возможно, человек будет привлечен к уголовной ответственности» и т. д. Это не утверждение о фактах. Согласно ст. 129 Уголовного кодекса клеветой это считаться не может. Кроме того, распространение сведений коллекторами затрагивает незаконные интересы лица: человек хочет остаться с деньгами, которые он должен отдать кредитору. А ведь запрещено наносить вред только законным интересам.

**– Как вы относитесь к антиколлекторам, которые предлагают свою защиту должникам?**

– Тема антиколлекторства отчасти перегрета. Специализированные организации только начинают появляться. Но часто эти фирмы заявляют, что они одновременно коллекторы, антиколлекторы, кредитные брокеры и прочее.

**Досье**

**Кто такой Дмитрий Жданухин**

Дмитрий Юрьевич Жданухин родился 8 июля 1979 года в Свердловске. В 2001 году с отличием окончил Уральскую государственную юридическую академию по специальности «Юриспруденция». Позже работал там преподавателем и заместителем заведующего кафедрой уголовного права. Был директором по развитию группы правовых компаний «Ителлект-С», директором по развитию коллекторского агентства «Центр ЮСБ» (Москва). Сейчас является генеральным директором Центра развития коллекторства и гуманитарно-правовых технологий. Кандидат юридических наук (тема диссертации – «Уголовно-правовая характеристика шантажа»).

Из собственных увлечений Дмитрий Жданухин выделяет «повышение личной конкурентоспособности (системно-мыследеятельностная методология, нейролингвистическое программирование, практическая психология, персональный пиар), критичное изучение эзотерики, сочинение, публикация анекдотов и афоризмов, занятие фитнесом».

Дмитрий Жданухин холост, детей нет.

**О чем еще рассказал Дмитрий Жданухин**

**О Барнауле и крае**

– Честно говоря, впечатления о городе у меня неоднозначные. С одной стороны, я вижу приспособляемость к новым условиям. Например, заводы переоборудуют в торговые центры. С другой, местами заметна архитектурная

неоднородность. Например, в центре Барнаула встречается частный сектор. В Москве его давно бы уже снесли и застроили землю современными зданиями.

А у жителей Алтайского края я заметил стремление работать, преодолевать жизненные трудности.

### **О своей карьере**

– Отчасти мне повезло. Однако я всегда стремился стать человеком «длинной воли»: трудился над реализацией проектов, которые могут принести результаты не сразу, а в будущем. Кроме того, я все время уходил в новые области, где еще отсутствовала конкуренция. В деятельности мне помогал опыт преподавания и научной работы.

### **О политических взглядах**

– Мои взгляды парадоксальны. В свое время я участвовал в школах публичной политики, которые спонсировались организацией Михаила Ходорковского. Потом проходил обучение в школе лектора «Единой России». Сейчас мои политические воззрения можно назвать либерально-консервативными.

### **Специальный вопрос**

#### **– Как складываются взаимоотношения коллекторов с правоохранительными органами?**

– Как правило, конструктивно. Более того, мы помогаем правоохранительным органам. Например, обеспечиваем судебным приставам возможность выехать по месту нахождения имущества должника, предоставляем понятых, чтобы все было правильно оформлено. Судам мы способствуем в подготовке документов, необходимых для делопроизводства. Конфликтов, как правило, нет. Потому что, если долг не взыщут коллекторы, он может стать головной болью правоохранительных органов.

## **«Правовой нигилизм собственников земли порой просто поражает»**

«Ваше дело», 30 сентября 2008 года

Коммерческий сектор недвижимости становится все более цивилизованным. Однако на местном рынке продолжает оставаться масса проблем. Одна из них – юридическая неоформленность объектов и земельных участков. Об этом и других тенденциях «ВД» рассказал Евгений ПОЛЯКОВ, директор агентства «Сибирская корона».

### **Цены растут демократично**

**– Евгений Михайлович, некоторые эксперты отмечают, что для рынка коммерческой недвижимости края характерно смещение спроса в сторону больших площадей. А какие основные тенденции рынка можете выделить вы?**

- Для производственных помещений и торговых баз увеличение спроса на площади большего размера на самом деле характерно. Например, очень нужны сейчас бизнесу помещения площадью свыше 1 тыс. кв. метров. А оптимальный вариант – 2 тыс. кв. метров. То же самое характерно и для офисов. Раньше наиболее востребованной была офисная недвижимость площадью 30–40 кв. метров. Сейчас офис менее 100 квадратов практически никому не нужен. Для магазинов шаговой доступности требуется не менее 200 кв. метров.

Обозначу еще несколько тенденций рынка. Во-первых, при покупке любого вида помещений люди обязательно хотят приобрести в собственность земельный участок, на котором они расположены. Во-вторых, велик спрос на участки в привлекательных местах. При выборе земли серьезные покупатели выдвигают ряд требований, среди которых удобное месторасположение и близость к основным транспортным магистралям. Однако в этом сегменте практически нет предложения – все лакомые кусочки уже распроданы.

В-третьих, мы приближаемся к перенасыщению местного рынка офисными помещениями. Многие владельцы таких объектов сталкиваются с трудностями при поиске арендаторов. Ведь последним есть из чего выбирать. В связи с этим можно ожидать остановки роста ставок арендной платы, а то и их уменьшения.

**– Как ведут себя цены в коммерческом секторе?**

– Они растут достаточно демократично – на 10–15% в год. Хотя здесь есть два интересных момента. Во-первых, добросовестные собственники стараются создать в помещениях какие-то улучшения, вкладывая свои средства. И поэтому при продаже они зачастую не получают практически никакой дополнительной прибыли. Во-вторых, некоторые владельцы проецировали активный рост цен на



жилье в 2006 году на коммерческий сектор. Они думали: если жилые помещения подорожали вдвое, то почему мы не можем взвинтить цену на свой склад или магазин? Однако они не понимали: это довольно разные сегменты рынка, в которых происходят отличные друг от друга процессы.

**– Рост в 10–15% – это предел?**

– Бывают случаи, когда конкретные объекты коммерческой недвижимости могли за год подорожать на 50% и более. Это происходит при резком увеличении востребованности помещения. Например, когда рядом с ним возводится крупный объект или повышается уровень его транспортной доступности. Так, сейчас в связи с капитальным ремонтом ул. Челюскинцев в Барнауле подорожали расположенные там торговые базы. Аналогичная ситуация с помещениями, находящимися на недавно отремонтированной ул. Советской Армии.

**– А что происходит с ценами в 2008 году?**

– В этом году цены на коммерческую недвижимость остались на прежнем уровне, а по некоторым сегментам даже снизились на 8–10%. Особенно это коснулось дорогих помещений. Скажем, при цене 65 млн. рублей они подешевели на 5 млн. рублей. Снижение цен связано с проблемами в экономике. Они начались еще при прежнем губернаторе, когда из края ушло много денег. Рынок коммерческой недвижимости с тех пор практически встал. При смене руководства края инвестиционная привлекательность региона повысилась, стал оживать и коммерческий сектор. Однако до сих пор он ощущает влияние того кризиса.

**– Что вы имеете в виду?**

– Многие предприятия сегодня столкнулись со сложностями в сбыте продукции. У них недостаточно средств даже для текущего существования. Что уж тут говорить о приобретении какой-то недвижимости? Спрос на коммерческую недвижимость уменьшился. Кроме того, этому уменьшению способствовало усложнение доступа к кредитным ресурсам. В 2006 году получить кредит на приобретение коммерческой недвижимости было все-таки возможно. Сейчас банки практически заморозили коммерческую ипотеку.

**На Барнаул смотрят с опаской**

**– Насколько интересна наша коммерческая недвижимость столичным девелоперам и торговым сетям?**

– Они проявляют повышенный интерес к качественным торговым и офисным помещениям в Барнауле. Правда, лишь около 30% подобных фирм готовы к конструктивным переговорам. Остальные 70% присматриваются к нашему рынку. И смотрят на него с опаской. В тех регионах, где они уже работают,

земельные участки практически всегда имеют правильное юридическое оформление. Ведь земля там стоит огромных денег, воспринимается как ценность. У нас еще три года назад участки, по большому счету, стоили сущие копейки. Поэтому оформлять документы на землю собственники не хотели. Желающих выкупать участки тоже было мало. Ведь сумма выкупа равнялась 18 арендным ставкам. Оформленные участки под коммерческой недвижимостью можно было пересчитать по пальцам. Потом коэффициент снизили до пяти. В это же время цена на землю стала расти прямо на глазах. Сейчас люди всерьез взялись за оформление земли. Но пока этот процесс только начался. А московские, новосибирские и екатеринбургские девелоперы смотрят прежде всего на качественное оформление.

**– Вы считаете неграмотное оформление документов на землю одной из основных проблем рынка?**

– Правовой нигилизм наших собственников земли порой просто поражает. Как-то мне предложили продать несколько непрофильных объектов на территории одного предприятия. Стали смотреть документы. Они оказались очень слабыми с юридической точки зрения. Я предложил владельцу грамотно оформить документы, а потом уже выставлять объекты на продажу. На что он ответил мне типично советской фразой: «Если надо, возьмут и так». При этом собственники просят за землю не три копейки, а внушительные суммы, десятки миллионов рублей. Скажем, сотка земли под точечную застройку в центре Барнаула стоит около 1,5 млн. рублей. Наиболее востребованные места здесь – улицы Пролетарская, Никитина, Партизанская, Горького, Промышленная, Песчаная и Ядринцева. В промзоне сотка стоит значительно дешевле – от 10 до 100 тыс. рублей. Высок спрос на участки для промышленного строительства на ул. Попова, начиная от пересечения с Павловским трактом. Там уже традиционно сложилась торгово-промышленная зона. Дает о себе знать и предельная близость к крупным транспортным магистралям.

**– Как вы считаете, почему большое количество объектов в крае возводится без разрешения на строительство?**

– Рынок недвижимости стал формироваться в 1991 году с принятием закона о приватизации. Тогда и сложилась практика незаконного строительства. Если оформлять все по правилам, только на сбор документов уходит года три. Строители делали по-другому. Они сначала возводили здание, а потом узаконивали свое право собственности через суд. И эта схема прижилась.

Новая редакция Градостроительного кодекса значительно усложнила процесс оформления разрешительной документации и ужесточила штрафы за его нарушение. Они доходят до миллиона рублей!

В самой невыгодной ситуации оказались те, кто начал строить объект при прежнем законодательстве, а заканчивал уже при новом. Представьте себе: здание практически готово, осталось крышу покрыть, а надзорный орган

требует заплатить огромный штраф или вообще снести постройку.

**- В чем отличие рынка недвижимости в городах края от барнаульского рынка?**

– Прежде всего в цене объектов. Они дешевле в два-три раза. Кстати, «Сибирская корона» отказалась от работы в Бийске, Рубцовске, Славгороде и Заринске. Там очень сложно покупать и еще сложнее продавать недвижимость. Например, вывозить потенциальных покупателей на объект очень затратно. Также бывает, что агентство недвижимости знакомит продавца с покупателем, а они совершают сделку напрямую. Посредника оставляют вас с носом. Деловая среда краевой столицы в этом плане более порядочна.

**– Насколько велик спрос на коммерческий сектор в районах края?**

– Он в несколько раз ниже уровня спроса в Барнауле. Многие здания в селах находятся в таком ветхом состоянии, что их нужно сносить. А собственники питают иллюзии, что на них найдется покупатель. Ходовым товаром на местном рынке являются сельские магазины площадью от 50 до 100 кв. метров стоимостью до 1 млн. рублей. И продаются они преимущественно друзьям и знакомым. Риэлторам такие дешевые объекты неинтересны. Ведь комиссия за их покупку и продажу незначительна. Рынок коммерческой недвижимости в районах активизируется только с развитием сельской экономики. В этом большая роль принадлежит местным властям.

**– Каковы перспективы развития рынка коммерческой недвижимости?**

– В сегодняшней нестабильной экономической ситуации давать какие-то прогнозы не имеет смысла.

**Специальный вопрос**

**– Как вы оцениваете недавно принятый федеральный закон о так называемой льготной приватизации объектов муниципальной собственности?**

– Бизнесмены успели ему обрадоваться. Однако сейчас происходит единовременное поднятие арендной платы в несколько раз на некоторых муниципальных объектах. Это один из способов выжить арендаторов из помещений. Каждое муниципальное образование до декабря этого года должно доработать закон исходя из местных условий (краевой закон о льготной приватизации будет принят на основе федерального и с учетом предложений муниципалитетов. – Прим. «ВД»). У меня есть подозрение, что он никому не будет нужен. К тому времени управляющие компании выживут из помещений арендаторов, которые могли бы участвовать в льготной приватизации.

## **«Цена квадратного метра на Алтае не упадет ниже 30 тыс. рублей»**

«Ваше дело». 1 декабря 2008 года.

В последнее время практически ни одна статья в СМИ, касающаяся недвижимости, не обходится без страшных слов "кризис", "дефолт", "разорение" и т.д. Общий настрой таких публикаций, мягко говоря, пессимистический. Однако сами участники рынка смотрят на происходящее более спокойно. Так, исполнительный директор агентства недвижимости "Индустриальное" Марина Ракина видит позитивные моменты и уверена, что цены в жилом и коммерческом секторе прекратят снижение, а спрос останется практически неизменным.

Одnodневки уходят

**– Марина Сергеевна, начнем с общей оценки ситуации. Как вы считаете, сегодняшнее положение дел на рынке недвижимости – это просто временные проблемы или настоящий кризис?**

– Это и не проблемы, и не кризис. Это реакция рынка на ситуацию в банковской и строительной сфере. Падение цен на недвижимость в Алтайском крае идет уже на протяжении полутора лет. И не резкими скачками, а очень планомерно. Цены сложились неадекватно. Строители хотели много зарабатывать, ипотека подстегивала население к покупке жилья. Однако среднестатистическая семья оказалась не способна вносить по 20 тыс. рублей аннуитетных платежей ежемесячно за двухкомнатную квартиру стоимостью 2,5 млн. рублей.

Сегодня можно приобрести такую же квартиру за 1,5 млн. рублей. Казалось бы, оптимальное время покупать жилплощадь. Однако в игру включились банки. Многие из них полностью свернули ипотечное кредитование. Те, кто продолжает выдавать ипотеку, серьезно подняли процентные ставки. И теперь за ту же "двушку" стоимостью 1,5 млн. рублей ежемесячный платеж составляет 21 тыс. рублей. Заметьте, цена квартир уменьшилась, а размер платежа остался прежний!

**– Вы оцениваете текущую ситуацию как нормализацию рынка?**

– Нет. Банки не должны перекладывать все риски на заемщиков. Необходимо применять адекватную процентную ставку. Сделают ипотеку более доступной для платежеспособной части населения – рынок недвижимости выйдет из стагнации.

**– Вы видите и позитивные моменты нынешнего положения дел?**

– Конечно. Сегодняшняя ситуация помогает вычистить рынок. Сейчас на нем существует немало риэлторских компаний, созданных совсем недавно, у которых нет ни опыта работы, ни клиентской базы. Они не способны работать в текущих условиях и уходят с рынка.

Рынок недвижимости сегодня не имеет регуляторов в виде лицензирования или сертификации. Недобросовестные люди открывали агентства-однодневки, совершенно не имея представления о риэлторской деятельности. Они "срубали" деньги на двух-трех сделках и закрывались. Своими действиями они подпортили имидж всем риэлторам.

Сегодняшняя ситуация выгодна для потребителя. Потому что остаются сильнейшие агентства, которые предоставляют качественные услуги.

**– То есть крупные риэлторские компании прямо заинтересованы в ликвидации мелких фирм?**

– Мы не против мелких предприятий. Нас не устраивают фирмы с низким качеством риэлторских услуг. Ведь есть же небольшие агентства, которые существуют всего пару лет, однако имеют собственную клиентскую базу и работают качественно. Пусть они остаются. Потому что на рынке должны присутствовать как крупные, так и мелкие игроки. У первых комиссия выше, у вторых – поменьше. У каждого из них есть свой клиент. Кроме того, баланс больших и малых участников рынка создает здоровую конкурентную среду.

В погоне за сверхприбылями

**– Строительный рынок, на ваш взгляд, тоже переживает чистку?**

– Да. Ведь вы посмотрите: один-два года назад строить стали все, кто желал. Набрали дешевых или даже бесплатных земельных участков. Начали возводить на них жилые дома, таунхаусы, объекты коммерческой недвижимости. И пытались заработать на этом сверхприбыли – 100%, 200%, 300%...

Сегодня покупательская способность населения сошла на нет. Спрос на жилье упал. В этой ситуации всем категориям застройщиков приходится непросто. Крупные строители были завязаны на кредитные средства банков. Теперь финансирование практически прекратилось. Однако у них есть нераспроданные квартиры, непрофильные активы, которые можно реализовать. Мелкие строительные компании вынуждены уходить с рынка.

**– Но сегодня мы можем наблюдать, что кризис затронул и крупные алтайские строительные компании. Они начинают работать в убыток, у них растет кредиторская задолженность. Некоторые застройщики объявляют о продаже большого количества своих активов.**

– Я считаю, что это не кризис, а стремление фирм оптимизировать структуру своих активов. Продавая непрофильные активы, предприятия получают денежные средства для завершения текущих строительных проектов, а также на начало новых. Ведь проблема даже не в том, чтобы продать квартиры в уже построенных домах. Проблема в том, что нужно инвестировать в новые проекты. Застройщики же приостановили инвестиции, поскольку не могут прогнозировать экономическую ситуацию даже на краткосрочный период.

**– С начала года мы наблюдаем падение цен на недвижимость. Будет ли эта**

**тенденция актуальна в следующем году? Каков тот предел, до которого могут снизиться цены?**

– На первичном рынке цена формируется исходя из себестоимости строительства. Понятно, что застройщики не будут продавать жилье ниже себестоимости. Иначе это будет экономический крах.

Сегодня некоторые строители готовы продавать новое жилье даже по 25 тыс. рублей за кв. метр. Однако они считают это вынужденной мерой и идут на снижение, чтобы получить хоть какие-то живые деньги. Цена "квадрата" на первичном рынке снизится до 29–33 тыс. рублей, но не ниже.

На вторичном рынке тоже не может быть бесконечного снижения цен. Ведь в России высокая инфляция. Если государство продолжит столь же активно печатать наши замечательные рубли, она станет еще выше. В ситуации стремительного роста цен на основные товары и услуги продавец жилья просто не готов постоянно уменьшать свои требования.

Уже сегодня можно говорить о замедлении или даже прекращении падения цен. Ведь нужно понимать, что 100 тыс. рублей квартира стоить никогда не будет. Недавно в наше агентство обратился продавец жилья. Первый покупатель был готов приобрести его жилплощадь из расчета 27,5 тыс. рублей за кв. метр. В итоге квартиру купил другой человек, который заплатил по 30,8 тыс. рублей за "квадрат". Этот пример демонстрирует, что ниже 30 тыс. рублей цена кв. метра на "вторичке" скорее всего не будет.

**– Сейчас логично ожидать уменьшения спроса на рынке недвижимости. Согласны ли вы с этим?**

– Частные инвесторы, которые вкладывали средства в недвижимость, сегодня, вероятнее всего, уйдут с рынка. Купив квартиру за 1,2 млн. рублей, они не смогут продать ее через полгода за 2 млн. рублей. Но люди, которые элементарно решают свои жилищные проблемы, будут продолжать покупать. Так было в 1991 и 1998 годах, так будет и сейчас. Семьи продают свои однокомнатные квартиры, добавляют некоторую сумму, покупают двухкомнатные и т. д.

Что мы знаем об "Индустриальном"

Агентство недвижимости "Индустриальное" работает на рынке краевой столицы

с 2001 года. Занимается юридическим сопровождением сделок купли-продажи жилой и коммерческой недвижимости, ипотечным брокериджем, оказывает консалтинговые риэлторские услуги, представляет интересы клиентов в судах.

Компания является членом "Союза риэлторов Барнаула и Алтайского края". Неоднократный победитель краевого конкурса "Лучшая услуга года".

**– Государство планирует выкупать жилье с 70-процентной степенью готовности у застройщиков для своих нужд. По-вашему, реальна ли**

**реализация данного механизма в Алтайском крае? И нет ли у вас подозрения, что государственный выкуп жилья станет благодатным полем для коррупции?**

– Не ясно, готовы ли строители продавать жилье по 30 тыс. рублей за кв. метр. Правительство также пока не готово реально выкупать жилье.

Насколько я понимаю, ситуация станет более определенной весной 2009 года.

Что касается коррупции. Государство устраивает торги и аукционы.

Рассматривает предложения, выбирает из них наилучшие. Нам по большому счету все равно, какая фирма выиграет конкурс. Лишь бы деньги пошли на рынок недвижимости Алтайского края.

Коррупция в этой сфере на Алтае вряд ли будет. В крае слишком мало домов в 70-процентной степени готовности. Поэтому между застройщиками не будет жесткой конкуренции, никто за взятки не станет выкупать квартиры именно у определенной компании.

О чем еще рассказала Марина Ракина

### **О поведении банков**

– Любой бизнес-проект предусматривает использование заемных средств. Несколько последних лет процентная ставка по бизнес-кредитам оставалась на уровне, близком к ставке рефинансирования Центробанка. Инвестиционные проекты крупных компаний рассчитаны как минимум на три-четыре года. Предприятия были уверены в том, что ставка по кредиту будет неизменной. Сегодня банки, лишившись иностранных денег, подвели серьезных предпринимателей. Кредитные организации пересматривают ставки по уже выданным кредитам в сторону увеличения, требуют досрочного погашения займов.

### **О неплатежах по ипотеке**

– Все упирается в общую экономическую ситуацию. Люди не платят, потому что попадают под сокращение на работе. Предприниматели перестали получать прибыль. Когда люди брали ипотеку, ежемесячный платеж в 30 тыс. рублей не был для них обременительным. Сегодня многие заемщики уже не могут вносить платежи в таком размере. Меня возмущает, когда банки называют таких людей мошенниками, причисывают всех под одну гребенку.

Механизм реализации дефолтного жилья сейчас просто бесчеловечен. Где это видано, чтобы заемщика и его семью с вещами выбрасывали на улицу, при этом еще позорили на весь Алтайский край!

### **Об информационном фоне**

– Сегодня, когда мы открываем газеты, смотрим телевизор, заходим в Интернет, нас сразу подавляет массив информации о кризисе. Все СМИ говорят об одном и том же: у нас все плохо. После этого у людей опускаются руки и нет желания

ничего делать. Так мы можем прийти к великой депрессии.

### ***Справка***

Марина Сергеевна Ракина родилась в Горно-Алтайске. Там же получила высшее филологическое образование.

В 1996 году Марина Ракина приехала в Барнаул, где прошла специализацию в области управления предприятием. В 2001 году стала соучредителем и исполнительным директором агентства недвижимости "Индустриальное".

В 2006 году г-жа Ракина признана Директором года в Алтайском крае в номинации "Финансовая деятельность, операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг".

Марина Ракина замужем, воспитывает дочь.

В прошлом году начала осваивать горные лыжи. "Очень хочется прыгнуть с парашютом или полетать на дельтаплане", – мечтает она.



## **"В сферу интересов Бийска входит несколько сибирских регионов"**

«Ваше дело». 2 февраля 2009 года

"Бийск в силу своей истории и геополитического положения не может быть просто вторым городом в Алтайском крае. Когда-то он являлся крупнейшим купеческим и культурным центром. Сегодня город должен претендовать на особую роль на юге Сибирского федерального округа", – считает архитектор Сергей Боженко, который вместе со своими коллегами из института "Запсибниипроект" второй год работает над новым генпланом наукограда. Проект должен быть готов уже в 2009 году – к 300-летию Бийска. Сергей Боженко рассказал об основных нюансах генплана и о том, как он связан с социально-экономическим развитием города.

Ленинградские романтики

**– Сергей Алексеевич, насколько известно, в Бийске уже есть генеральный план. Зачем потребовался новый?**

– Последний генплан Бийска, утвержденный в 1992 году, был разработан силами бывшего института "ЛенГИПроГор". Он был рассчитан на плановую экономику и в новых экономических условиях не смог быть реализованным. В нем были заложены слишком высокие темпы строительства капитальных объектов и инженерной инфраструктуры. Более того, "ЛенГИПроГор" в силу некоторого советского "романтизма" предполагал, что к расчетному сроку население Бийска вырастет до 300 тыс. человек. А в городе сейчас проживают 224 тыс. человек. Представляете, как ошиблись проектировщики?!

**– Разработка такого серьезного документа, как генплан, немислима без определения идеологии проектирования. Каких установок придерживались вы?**

– Авторами проекта, а помимо меня над ним работают архитекторы Александр Долнаков, Марина Вайс, Дмитрий Индюков и Андрей Дергунов, предложена собственная система идей и взглядов. Она предполагает соблюдение интересов большинства жителей, подъем уровня жизни населения Бийска до уровня СФО и России в целом, а также концентрацию усилий на приоритетных направлениях экономического развития и формирование инновационного уклада экономики Бийска.

**– С какими проблемами вы столкнулись при разработке генплана?**

– Любое проектирование начинается с расчета численности населения города на ближайшие 10 лет и перспективу. Мы проанализировали демографические данные и выяснили, что ситуация в этой сфере весьма неблагоприятная. Количество жителей снижается за счет оттока населения. Ежегодно город недосчитывается до 1,5 тыс. бийчан трудоспособного возраста.

Поэтому одна из основных задач была такая: предложить мероприятия градостроительного характера, направленные на стабилизацию численности населения. Ведь от того, сколько в семье работающих рук, зависит то, насколько она будет сытой и обеспеченной. А семья – это модель города и государства в миниатюре.

**– Как можно снизить миграцию градостроительными средствами?**

– Численность населения можно стабилизировать, только создав достойные условия для жизни, труда, отдыха и обучения. Для этого мы предложили администрации Бийска сконцентрировать свои усилия на нескольких "точках социально-экономического роста". Мы являемся сторонниками кластерного подхода к формированию промышленной политики.

Точки роста

**– Расскажите подробнее об основных кластерах, которые необходимо формировать в Бийске.**

– Прежде всего это фармацевтический кластер, который в настоящее время развивается и производит уникальную, востребованную продукцию – лекарства, косметику на основе алтайского сырья. Его ядром является компания "Эвалар" и множество мелких предприятий, которые сотрудничают с ней.

Новый генплан резервирует территории для развития фармкластера. Кроме этого, в него необходимо включить высшие учебные заведения. В частности, Бийское медицинское училище нужно преобразовать в фармакологический институт. Студентам это позволит учиться на реальном производстве, а предприятиям – формировать себе необходимые кадры. В развитие идеи предложено создание санаторно-оздоровительного комплекса.

Другой важный кластер – энергомашиностроительный. В Бийске существует ряд предприятий, работающих в сфере машиностроения. Например, "Бийский котельный завод", "Сибприбормаш". Кстати, генпланом зарезервирована земля для создания особой экономической зоны, межрегионального научно-исследовательского центра и центра нанотехнологий.

**– Какие еще отрасли можно отнести к точкам роста?**

– Большие перспективы у предприятий, которые специализируются на выпуске композитных материалов – угле-, стекло- и базальтопластиков. Оказывается, в Бийске выпускают очень качественные, востребованные потребителем бронежилеты с использованием этих пластиков, удилица и т. п. В свое время предприятия города изготовили термозащиту для космического челнока "Буран", который в 1988 году совершил двухвитковый полет вокруг Земли и приземлился на Байконуре.

**– Сегодня много говорится о развитии алтайского туризма. Какое место он занимает в перспективе экономического развития Бийска?**

– Сфера туризма является еще одной "точкой роста". Через центр Бийска проходит весь поток путешественников, направляющихся в Горный Алтай, Монголию, Китай. Мы предлагаем превратить главную улицу города с расположенными на ней объектами в своеобразный насос для выкачивания средств в пользу городского бюджета.

Необходимо проводить экскурсии по историческому центру Бийска, организовывать посещение музеев. В городе есть прекрасный краеведческий музей, музей воинов-афганцев. На наш взгляд, следует создать музеи космической техники, вооружения, фармацевтики и т. д. Все это – захватывающее зрелище для туристов. Ведь в традиционном понимании музей – это кости и картинки. Таким образом, мы предлагаем развивать сферу промышленного туризма.

Торговля вытесняет производство

**– Вы обозначили основные векторы экономического развития Бийска. К чему приведет движение по ним?**

– Развитие перечисленных выше отраслей окажет позитивное воздействие на социальную сферу. Когда развивается экономика, появляются новые рабочие места, пополняется городской бюджет. А где зарплата – там и стабильная семья, и снижение социальной напряженности в обществе.

**– Сергей Алексеевич, обратимся непосредственно к генплану. Если рассматривать проект, получается какая-то мозаика – жилье перемежается с фабриками, заводами, и наоборот. С чем это связано?**

– За 300 лет истории Бийска сложилась ситуация, когда жилые кварталы оказались расположенными внутри промышленных зон, и наоборот. Раньше, в период плановой экономики, эта проблема решалась просто. Архитекторы могли предложить: такое-то предприятие вынести из жилой зоны. Правда, за счет государства. Сейчас, в условиях рыночных отношений, ситуация другая. Реально мы можем лишь рекомендовать репрофилирование предприятий. И этот процесс уже идет.

**– Что вы имеете в виду?**

– К примеру, в Бийске есть табачная фабрика, находящаяся в центре города. Сегодня она по периметру обросла торговыми точками. Известно, что судьба этого предприятия предрешена. Это вопрос времени. Экономика диктует, что территорию фабрики нецелесообразно использовать под прежнее производство. Кроме того, репрофилирование приведет к улучшению экологической ситуации в центре города.

**– Подведем итог. Что, на ваш взгляд, должен представлять собою Бийск в обозримом будущем?**

– Город должен позиционировать себя как ядро южного региона Сибири. В сфере интересов Бийска попадают Горный Алтай, Новосибирская и

Кемеровская области, республика Тыва, Монголия. Бийск по-прежнему будет оставаться военно-промышленным и научно-производственным центром. Тем более что город является крупным транспортным узлом, ведь он стоит на дороге в Монголию и Китай. Поскольку Бийск расположен на Алтае, то он неизбежно должен развиваться и как центр переработки сельхозпродукции.

### ***Справка***

Сергей Алексеевич Боженко родился 4 июня 1954 года на станции Шипуново Алтайского края. Окончил Новосибирский инженерно-строительный институт. В 1980 году был принят в Союз архитекторов СССР.

С 1982 по 1993 год – главный художник, а с 1993 по 2007 год – главный архитектор Барнаула. Почетный архитектор РФ.

Занимается живописью и графикой. Его персональные выставки проходили в Барнауле, Заринске, Камне-на-Оби, Павловске. Сергей Боженко является одним из авторов памятников Василию Шукшину, Александру Пушкину, Мемориала воинов-интернационалистов в краевом центре. Автор проекта Богоявленской церкви в Барнауле. Сергей Боженко – автор ряда книг и сборников юмористических рассказов, в 2000 году он стал членом Союза писателей России. Сергей Боженко женат, у него трое взрослых детей.

## Евгений Вольхин – об "Алтайэнергосбыте" и конкурентах

«Ваше дело», 27 апреля 2009 года

Рассуждения сегодняшнего нашего собеседника на первый взгляд могут показаться читателю достаточно необычными. Получение прибыли и завоевание рынка он считает второстепенными задачами и утверждает, что социальные интересы на его предприятии доминируют над коммерческими. Об этом и многом другом "Ваше Дело" побеседовало с Евгением Вольхиным заместителем генерального директора по экономике, финансам и сбыту компании "Алтайэнергосбыт".

Шесть копеек с киловатта

– Евгений Григорьевич, в 2007 году выручка "Алтайэнергосбыта" превысила 9 млрд. рублей, чистая прибыль была около 160 млн. рублей. Это достаточно хорошие результаты. Каковы показатели прошлого года?

– Выручка в 2008 году незначительно выросла и составила 9 млрд. 819 млн. рублей, чистая прибыль уменьшилась до 45 млн. рублей.

– Почему при росте выручки прибыль снизилась?

– "Алтайэнергосбыт" является организацией, деятельность которой регулируется органами государственной власти. Наша главная задача – не извлечение прибыли, а надежное и бесперебойное обеспечение потребителей электроэнергией.

– В одном из годовых отчетов "Алтайэнергосбыта" указано, что норма рентабельности компании – менее 1%. Неужели предприятие готово работать с таким низким показателем?

– Специфика энергосбытовой деятельности заключается в том, что этот бизнес принципиально не может быть высокорентабельным. Потому что его жестко регулирует государство. Оно определяет норму рентабельности, которая позволяет компании работать в нормальном режиме. С каждого продаваемого кВт/ч мы получаем свою сбытовую надбавку. Она очень небольшая – порядка шести копеек с 1 кВт/ч. Потребители практически не ощущают ее в тарифе.

Стоит отметить, что энергосбытовой бизнес является достаточно рискованным, поскольку сбытовые компании находятся в прямой зависимости от своих потребителей. В 2009 году в одной из областей объем потребления энергии с начала года снизился на 40%, а постоянные необходимые затраты сбытовых компаний при этом остаются неизменными. Такая ситуация может привести к убыткам.

– В Алтайском крае также произошло снижение объемов потребления?

– Какие-то конкретные цифры можно будет озвучить только по итогам 2009 года. Однако могу сказать, что в регионе наблюдается некоторое падение объемов полезного отпуска. Вот, например, в соседнем Кузбассе есть несколько очень крупных промышленных потребителей электричества, которые в этом году уменьшили энергопотребление в связи со снижением объемов

производства. Это болезненно ощутила на себе вся энергетическая отрасль области.

– По данным на IV квартал 2008 года, "Алтайэнергосбыт" контролирует 79,4% энергорынка Алтайского края и почти весь рынок Республики Алтай. Намерена ли компания увеличивать свою долю?

– У нас есть статус гарантирующего поставщика. Согласно решению Главного управления экономики и инвестиций Алтайского края № 17 от 26 июня 2007 года определены границы зон деятельности "Алтайэнергосбыта". Получив этот статус, мы имеем определенные обязательства. Мы специально не завоевываем рынок – потребители сами выбрали "Алтайэнергосбыт". Основная цель предприятия – не увеличивать долю рынка, а обеспечить надежность энергоснабжения наших потребителей.

– Сейчас практически все предприятия разрабатывают антикризисные программы. Насколько нам известно, у "Алтайэнергосбыта" тоже есть такая программа. Каковы ее основные пункты?

– Наша антикризисная программа утверждена советом директоров и направлена на обеспечение устойчивой работы компании. Основным ее пунктом является оптимизация деятельности "Алтайэнергосбыта". Однако как социально ответственное предприятие мы не стали снижать зарплату работникам. Большинство наших сотрудников имеют достаточно высокую квалификацию. Терять такие кадры предприятию просто невыгодно. И найти им замену крайне сложно – рынок труда в области энергетики очень узкий.

Недолгий век поставщиков

– Евгений Григорьевич, какие компании в крае вы бы назвали своими основными конкурентами?

– Все зоны влияния в регионе в соответствии с законодательством распределены между гарантирующими поставщиками. Поэтому сложно назвать кого-то нашим конкурентом, так как у всех гарантирующих поставщиков своя зона ответственности, где осуществляется деятельность. В целом "Алтайэнергосбыт" выступает за конкуренцию. Однако действия конкурирующих сторон в борьбе за потребителя должны быть корректными и не должны нарушать закон. Когда одна компания распространяет ложную информацию в отношении другой или вводит потребителей в заблуждение, предлагая существенно более низкий тариф, итог всегда один – энергоснабжение потребителей может оказаться под угрозой.

– Вы сказали, что "Алтайэнергосбыт" выступает за здоровую конкуренцию. Почему же тогда ваша компания воюет с "Алтайкрайэнерго" и "Бийскэнергосбытом" за потребителей Бийска?

– Никаких войн мы не ведем. Компания просто отстаивает свою правовую позицию. В Бийской зоне мы являемся гарантирующим поставщиком. Так что наше присутствие там абсолютно законно.

– Насколько мне становится понятно, "Алтайэнергосбыт" оценивает действия "Алтайкрайэнерго" как неправомерные?

– Мы не можем оценивать действия другого предприятия. Для этого есть другие

органы. Например, прокуратура, которая, кстати, публично подтвердила в СМИ правомерность именно нашей позиции. Кроме того, Управление Федеральной антимонопольной службы по Алтайскому краю выявило в действиях компании "Алтайкрайэнерго" признаки недобросовестной конкуренции и предписало опровергнуть те ложные сведения, которые она распространяла среди наших потребителей.

– Как вы считаете, конкуренция между энергосбытовыми компаниями полезна или вредна для потребителя?

– Не стану рассуждать о пользе или вреде. Скажу лишь, что потребитель должен четко осознавать, что именно он несет ответственность за свой выбор энергосбытовой компании. К сожалению, сейчас потребитель не всегда понимает, что, перейдя к другому поставщику и, как он полагает, сэкономив несколько тысяч рублей в год, он вместо экономии может нажить себе проблемы. Необходимо знать и помнить, что есть компании, которые продают электроэнергию, даже не имея на это права. Конечно, век таких поставщиков недолог. Сегодня они есть, а завтра, накопив долги, прекращают свою деятельность.

– "Бийскэнергосбыт" в последнее время обвиняет вашу компанию в доминировании своим близким к монопольному положением. Что вы скажете по этому поводу?

– Мы работаем исключительно в правовом поле. Кроме того, деятельность "Алтайэнергосбыта" находится под надзором, в частности антимонопольной службы, которая не позволит компании совершать какие-то противозаконные действия.

– "Бийская мебельная фабрика" заключила договор с "Алтайэнергосбытом", не расторгнув договора с "Бийскэнергосбытом". Как, по вашему мнению, в данной ситуации следует поступить предприятию?

– Это личное дело руководства фабрики. Это вопросы их хозяйственной деятельности, поэтому они вольны поступать так, как считают нужным.

– Представители "Бийской консалтинговой группы" утверждают, что договоры мебельной фабрики и других потребителей с "Алтайэнергосбытом" можно признать ничтожными, так как договоры с "Бийскэнергосбытом" расторгнуты не были.

– Вопрос о правомерности и законности каких-либо документов решает суд. Можно бесконечно играть в эти игры, но итог всегда будет один. У предприятия либо есть электричество, либо его нет.

– Евгений Григорьевич, есть ли у потребителей в Алтайском крае возможность реального выбора поставщика электроэнергии?

– Любой абонент получает электричество не из воздуха, а по электрическим сетям и проводам. Соответственно, у каждого предприятия-потребителя существует своя уникальная схема энергетической инфраструктуры. Если у кого-то есть возможность подключения к сетям разных владельцев, у которых, в свою очередь, есть договоры на передачу электроэнергии с разными энергосбытовыми компаниями, то это возможно.

О проблемных долгах

– В настоящее время платежная дисциплина потребителей несколько ухудшилась. Плохо, что некоторые предприятия, не рассчитываясь за электроэнергию, ставят под угрозу, например, теплоснабжение своих потребителей. В данном случае речь идет о компании "Барнаулэнерго", долг которой уже около 6 млн. рублей и составляет более двух расчетных периодов. По закону мы вправе требовать у сетевой компании введения ограничения подачи электроэнергии такому предприятию, но мы не можем допустить нарушений в теплоснабжении социальной сферы города, поэтому решаем вопрос о взыскании задолженности в ином порядке. Есть и положительные примеры работы с должниками. Как правило, это те предприятия, руководители которых сами заинтересованы в погашении долга. В таких случаях в результате переговоров достигается понимание и вырабатывается некий взаимоприемлемый алгоритм действий.

О сверхдоходах и чужом огороде

– С начала 2009 года, когда резко выросли тарифы, предприниматели края начали высказывать претензии в адрес энергокомпаний. Дескать, "на фоне всеобщего кризиса они получают сверхприбыли, а их менеджеры – сверхдоходы". Когда человек смотрит в чужой огород, ему все там кажется лучше. Как говорится, у соседа и помидоры крупнее, и ягода слаще. Однако, чтобы делать какие-то заявления касательно энергетической отрасли, необходимо в ней разбираться. На самом деле в энергетике очень много проблем. Поэтому говорить о "сверхприбыли" и "сверхдоходах" просто некорректно.

О рекламе

– Мы не ведем как таковой рекламной деятельности. Наши усилия направлены в основном на информирование потребителей. О политике компании, ее деятельности, о наиболее значимых мероприятиях. Кроме того, мы постоянно ведем разъяснительную работу с потребителями. Ведь на фоне постоянно изменяющегося законодательства в области энергетики не каждому специалисту удастся разобраться во всех тонкостях и подводных камнях.

## ***Справка***

### ***Что мы знаем про Евгения Вольхина***

Евгений Григорьевич Вольхин родился в Томской области в 1978 году. Окончил Томский государственный университет по специальности "Экономика и финансы". Сейчас получает второе высшее образование в Томском политехническом университете по направлению "Тепловые и электрические станции". Работал в банковской сфере. Занимал ряд руководящих должностей в томских и новосибирских филиалах Альфа-Банка и "Росбанка". С 2005 года перешел в энергетику. "В банке мне было все понятно, привычно. Там я уже не узнавал ничего нового", – объясняет г-н Вольхин причину смены деятельности.



Перейдя в энергетику, Евгений Вольхин работал сначала заместителем гендиректора по экономике и финансам "Томской энергосбытовой компании", а затем в генерирующих компаниях "Томскэнерго" и "ТГК-11". С декабря 2008 года занимает должность заместителя генерального директора по экономике, финансам и сбыту компании "Алтайэнергосбыт".

Евгений Вольхин женат, воспитывает сына. Увлекается путешествиями, охотой и рыбалкой. "Мне очень нравится путешествовать по Сибири. Здесь много живописных, интересных, нехоженых мест", – говорит он.

### ***Что мы знаем о компании "Алтайэнергосбыт"***

Открытое акционерное общество "Алтайэнергосбыт" было зарегистрировано в июле 2006 года. 100% акций предприятия принадлежат РАО "Энергетические системы Востока". Уставный капитал фирмы составляет 30 млн. рублей. Основными видами деятельности являются покупка электрической энергии на оптовом и розничных рынках мощности и реализация электроэнергии потребителям, в том числе гражданам. В состав "Алтайэнергосбыта" входят 10 филиалов, которые, в свою очередь, разделены на 76 участков в различных городах и районах Алтайского края и Республики Алтай. По состоянию на 1 января 2009 года клиентская база "Алтайэнергосбыта" составляла 435,5 тыс. бытовых потребителей и 11,3 тыс. юридических лиц. Доля компании в общем объеме поставок электроэнергии потребителям Алтайского края составляет 79,4%, Республики Алтай – 99,8%.

## **Люди, над которыми смеялся социализм**

«Ваше дело». Июль 2009 года

Мы продолжаем вести рубрику "История", посвященную известным алтайским предпринимателям и предприятиям прежних веков. В предыдущих выпусках мы рассказали о "Барнаульском содовом заводе", предпринимательской семье Винокуровых из Камня-на-Оби, становлении энергетики на Алтае и роли купцов в этом процессе. Сегодня "ВД" рассказывает о сложном и неоднозначном периоде советского предпринимательства – новой экономической политике (НЭП) на Алтае. Об этом мы побеседовали с Евгенией Демчик, доктором исторических наук, профессором, руководителем Центра экономической истории АлтГУ.

### **Пирожки и семечки**

**– Евгения Валентиновна, какие основные особенности алтайского НЭПа вы бы обозначили?**

– НЭП в Алтайской губернии отличался от этого явления в других областях России. Переход к нему на Алтае произошел значительно позже, чем по всей стране. Во многом это связано с наследием Гражданской войны. Сибирь была одним из центров белого движения. Отряды белых вели борьбу с красными партизанами, и обе эти группы терроризировали местное население. В силу нестабильности ситуации либеральные экономические меры, которые применялись в Центральной России, до сибирских губерний дошли значительно позже.

Есть и другие особенности алтайского НЭПа. Алтай всегда был аграрным регионом, житницей страны. Поэтому на него была наложена серьезная продразверстка. В центральных областях России в начале 1920-х годов она была заменена на продналог, который в силу своей фиксированности был более выгоден для крестьян. В Алтайской губернии от продразверстки не отказались и после ее официальной отмены по всей стране. Это вызвало возмущение сельхозпроизводителей. Ведь Гражданская война закончилась, а меры военного коммунизма продолжали применяться.

Третья особенность НЭПа на Алтае связана с субъектами предпринимательской деятельности. Здесь не было крупных промышленных предприятий. Местные нэпманы занимались в основном торгово-посреднической деятельностью. Развивать свое производство рискнули единицы. Ведь для этого необходимо было привлекать кредитные ресурсы, а их государственные банковские организации практически не выделяли.

Кроме того, в производстве достаточно долг срок окупаемости и оборачиваемости капитала. А в торговле деньги делали оборот до 12 раз в год.

Да и норма прибыли была высокой. Поэтому именно торговля привлекала большинство людей. Кстати, та же ситуация складывается и в современный период. Еще один фактор, отталкивавший предпринимателей от занятий производством, – его прозрачность для налоговых органов. Тогда как в торговле было много возможностей для ухода от уплаты налогов. Большую роль сыграла и политическая нестабильность, не дававшая нэпманам возможности строить планы на будущее.

В общем, рыночные отношения пришли на Алтай с большой задержкой. Однако ради справедливости надо отметить, что после принятия решения о переходе к НЭПу на X съезде ВКП (б) в 1921 году жители Алтайской губернии резко активизировали свою предпринимательскую деятельность. Особенно удивил советскую власть тот факт, что бизнесом стали заниматься те, кто ранее вообще не имел к нему отношения. Например, демобилизованные красноармейцы открывали маленькие лавочки. Бывшие домохозяйки пошли торговать леденцами, пирожками, жареными семечками. Возникло впечатление, что в бизнес пошли практически все жители. Не у всех, конечно, дела шли удачно, многие разорялись. Однако это не могло умерить предпринимательской активности людей.

В советское время бытовал миф о том, что нэпманами становились только бывшие купцы, промышленники, которые занимались бизнесом в дореволюционный период. Но исторические исследования не подтверждают это. Часть крупных алтайских предпринимателей покинули губернию после Октябрьской революции, эмигрировали за границу. Другие вступили в ряды белой армии и были убиты красными, имущество их реквизировали. Кого-то просто расстреляли.

Давать взятки было не за что

**– Кого бы вы назвали в числе наиболее известных алтайских нэпманов?**

– Крупных предпринимателей, чьи фамилии что-то говорили бы общественности, на Алтае не было. Большую известность получили различные товарищества. Например, Барнаульское торговое товарищество, которое объединяло нескольких предпринимателей.

**– Как складывались отношения предпринимательства и власти в период НЭПа?**

– Государство говорило нэпманам прямым текстом: "Вы лишены политических прав, не можете создавать свои партии, издавать газеты, лоббировать свои интересы. Как только вы выполните задачу по восстановлению экономики, весь ваш бизнес прикроют". Этого никто не скрывал. В этом отношении власть была честной с нэпманами.

Лишенные возможности бороться за свои права политическим путем, предприниматели пытались делать это через различные отраслевые объединения. Также существовали общества взаимного кредита, которые были

не просто финансовыми учреждениями, но важным инструментом консолидации предпринимательского сообщества. Кроме того, на товарных биржах функционировали секции частной промышленности и торговли.

Были и рыночные комитеты, в которые входили предприниматели.

Власть шла на взаимодействие с этими организациями. Например, бизнесу удавалось снижать предлагаемую окружной властью норму прибыли, которая влияла на размер налогов, и продлевать сроки аренды государственного имущества. Потому что представители власти, несмотря на осознание временного характера НЭПа, видели, что нэпманы являются созидательной социально-экономической силой. Они создавали рабочие места, обеспечивали население товарами и услугами, платили налоги. Так что определенный диалог между бизнесом и властью был. Ведь даже в тот период бюрократизация органов управления была существенно ниже, чем сегодня.

**– В одной из своих работ вы говорили о "непрозрачности" экономики алтайского НЭПа. А как в тот период обстояло дело с коррупцией?**

– Прямых фактических данных на этот счет нет. Мы не можем назвать ни одного судебного процесса, в ходе которого некий алтайский чиновник был бы привлечен к ответственности за получение взятки от предпринимателя. Поэтому заявлять, что нэпманы мешками носили деньги в местный исполком, я бы не стала. Более того, компетенция власти на местах была очень незначительная, и представители государства не могли чем-то серьезно помочь бизнесу. Давать им взятки было просто не за что!

Однако алтайские нэпманы старались дружить с чиновниками. Некоторых дельцов замечали вместе с ними в кафе, бильярдных и т. д. Но можно ли назвать это коррупцией?

Ликвидировали как класс

**– В традициях дореволюционного предпринимательства была благотворительность. Занимались ли ей нэпманы?**

– Нет. Этого не позволяли их обороты, которые были очень незначительными – в сотни раз меньше по сравнению с дореволюционным периодом. Здесь было не до благотворительности. Хотя некоторые общественно полезные деяния они совершали. Например, сообща строили школу для своих детей, которым было запрещено получать образование в обычных учебных заведениях. Когда в 1925 году эта школа была построена, многие люди не из числа предпринимателей захотели отдать туда своих детей. Поскольку в ней помимо обычной программы давался практически важный предмет – основы коммерческих знаний.

**– Вы говорили, что среди нэпманов было мало выходцев из "бывших" дельцов. Значит ли это, что традиции дореволюционного предпринимательства с их опорой на "честное слово" были утеряны?**

– Деловое сообщество в период НЭПа продолжало следить за соблюдением

отдельными предпринимателями деловой этики. Например, на Барнаульском рынке работали два торговца, которые обвешивали покупателей. По решению рыночного комитета их лишили торгового места. Их просто выкинули с рынка вместе с весами и подпиленными гириями.

Были случаи, когда в одном из обществ взаимного кредита руководство предоставляло ссуды в основном своим родственникам. По решению членов общества оно было переизбрано. Хотя говорить о стопроцентной честности представителей делового сообщества я бы не стала.

**– Советская литература давала нам сатирический образ нэпмана, который представлялся как необразованный, некультурный человек. Насколько такой образ соответствовал действительности?**

– В советское время реального портрета не было и не могло быть создано. Потому что власть считала, что занятие предпринимательством неорганично человеческой природе. Поэтому над людьми, которые занимаются коммерцией, когда все остальные строят социализм, можно было только смеяться. Так и появились многочисленные карикатурные фигуры нэпманов и нэпманш.

Хотя среди них и вправду встречались забавные персонажи. На Алтае были люди, которые поили лошадей шампанским, устраивали костер из денежных купюр. А загулы нэпманов в буфете на Барнаульском вокзале – вообще тема отдельного разговора. Но таких предпринимателей были единицы. Прежде всего у них не хватало на это средств.

**– Что стало с нэпманами в конце 1920-х годов, с наступлением коллективизации и индустриализации?**

– Их ликвидировали как класс. Часть расстреляли. Других вынудили прикрыть свой бизнес, введя серьезный налог на сверхприбыль. Налоговые платежи доходили до 78% от выручки! Также был ужесточен и без того непростой доступ к кредитным ресурсам. Наконец, предпринимателям перестали давать товары на реализацию. Ведь мелкая розница приобретала все в госторгах. Проводились обыски с изъятием имущества в связи с обвинениями в сокрытии доходов.

В общем, заниматься предпринимательством стало невыгодно. В итоге к концу 1928 года нэпманов остались единицы. К 1930 году они исчезли полностью. В дальнейшем желающие заниматься бизнесом ушли в "теневой сектор". Он продолжал существовать в течение всего советского периода.

НЭП в оценках политиков и историков

**Иосиф Сталин,  
генеральный секретарь ЦК ВКП (б):**

НЭП есть особая политика пролетарского государства, рассчитанная на допущение капитализма при наличии командных высот в руках

пролетарского государства. Рассчитанная на борьбу элементов капиталистических и социалистических. Рассчитанная на возрастание роли социалистических элементов в ущерб элементам капиталистическим. Рассчитанная на победу социалистических элементов над капиталистическими элементами. Рассчитанная на уничтожение классов, на постройку фундамента социалистической экономики.

**Никита Хрущев,**  
*первый секретарь ЦК КПСС в 1953–1964 годах:*

Я помню то время, когда после разрухи и голода вдруг ожили города, появились продукты, начали падать цены. Это было, конечно, отступление. Но оно помогло нам оправиться от последствий Гражданской войны, набраться сил. В этом проявилась мудрость Ленина, когда он в 1921 году пошел на такой опасный, но неизбежный, необходимый, смелый, решительный и прозорливый шаг – переход к новой экономической политике. Это, так сказать, общая формулировка, а по существу открывалась возможность для оживления частной собственности и оживления кулака, я уж не говорю о середняке. Поднялся торговый элемент и даже крепко стал на ноги.

**Егор Гайдар,**  
*руководитель Института экономики переходного периода:*

Российская экономика периода НЭПа была в целом рыночной, как и российская экономика 1913 года. Формировавшиеся тогда хозяйственные структуры при всех их отличиях (существенно меньшая доля внешней торговли в ВВП, меньшая товарность сельского хозяйства, большая роль государственного сектора и т. д.) напоминали структуру российской экономики 1913 года в большей степени, чем структура рыночной в своей основе экономики современной России напоминает структуру социалистической экономики РСФСР 1990 года.

**Вилен Перламутров,**  
*член-корреспондент РАН, доктор экономических наук:*

Утверждение НЭПа сопровождалось определенным отходом от традиционных (марксистских) стереотипов о несовместимости планового хозяйствования и рынка. Получает широкое распространение вывод о том, что рынок не только не препятствует

планированию, но, наоборот, в современных условиях является для последнего совершенно необходимым, создавая объективный механизм оценки результатов хозяйственной деятельности предприятий и отдельных работников. В логике НЭПа план рассматривался как механизм достижения общественных целей наиболее действенным, оптимальным путем.

Источники: Сталин И. В. Заключительное слово по политическому отчету ЦК XIV съезду ВКП (б); Хрущев Н. С. Время. Люди. Власть; Гайдар Е. Т. Перспективы экономического развития России; Перламутров В. Л. Новая экономическая политика советского государства.

Словарь НЭПа

Коммунальные дома – здания, находившиеся в распоряжении местных органов власти (коммуноотделов).

Кулачество – после 1917 года значение этого понятия меняется в зависимости от направленности курса ВКП(б), фактически либо приближая кулачество к классу середняков, позиционируя его как отдельное посткапиталистическое переходное явление – класс фермеров, либо ограничивая его отдельной категорией сельской элиты, класс эксплуататоров, широко использующий наемный труд.

Лишенец – гражданин, лишенный избирательных прав согласно Конституции СССР. Лишенцы не только не могли голосовать, им также было запрещено работать в государственных органах, получать высшее или техническое образование. Лишенцам не выдавались продуктовые карточки, что в период голода зачастую приводило к голодной смерти.

Нэпман – торговец, спекулянт, частный предприниматель в первоначальный период НЭПа.

Продналог – сбор, который взимался в России в 1921–1923 годах с крестьянских хозяйств, введен взамен продразверстки. Размер устанавливался до весеннего сева по каждому виду сельскохозяйственных продуктов (значительно ниже продразверстки) с учетом местных условий и зажиточности крестьянских хозяйств.

Источники: [www.dic.academic.ru](http://www.dic.academic.ru); [www.ru.wikipedia.org](http://www.ru.wikipedia.org)

## **Виктор Савенко: "Край станет пионером в ветроэнергетике"**

«Ваше дело», 7 июля 2009 года

По данным историков, люди начали использовать для своих целей энергию ветра более 6 тыс. лет назад. Еще в Древнем Египте и Китае применялись ветряные двигатели. В нашей стране тоже умели "приручать" ветер. Еще до Октябрьской революции 1917 года в Российской империи действовало более 200 тыс. ветряных мельниц. В Советском Союзе выпуск ветрогенераторов был поставлен на поток. Сейчас, после многих лет забвения, ветроэнергетика начинает возрождаться.

Один из проектов в этой сфере в Алтайском крае реализует компания "ВинСАТ". С ее генеральным директором Виктором Савенко "ВД" побеседовало о развитии предприятия и перспективах альтернативной энергетики в России и крае.

Генераторы для селян

**– Виктор Иванович, когда ваша компания начала заниматься ветроэнергетикой?**

– История нашего пред-приятия пока еще очень короткая. Мы работаем примерно полгода. Однако идея об использовании потенциала энергии ветра пришла два года назад. В то время "Алтайкоксохимстрой" разработал проект по строительству цементного завода в Локтевском районе. Возник очень важный вопрос: за счет каких источников энергии будет обеспечена его деятельность? Мы рассматривали различные варианты энергоснабжения потенциального объекта. Как один из вариантов предлагалась ветроэнергетика, поскольку в граничащем с Казахстаном Локтевском районе всегда наблюдались сильные ветра. Кроме того, именно данная сфера альтернативной энергетики показалась нам оптимальной в плане себестоимости производимой энергии.

В то же самое время наш будущий партнер, французская компания SATAREM, приобрел патент на доработку ветрогенератора WINDSAT, который позволяет увеличивать скорость ветра примерно в 1,6 раза. Мы провели с французами деловые переговоры и решили создать совместное предприятие. Название фирмы выбирали созвучное с наименованием генератора. Поэтому остановились на "ВинСАТ".

**– Я слышал, что сейчас "ВинСАТ" проводит измерения скорости ветра в восьми районах края. Каковы предварительные результаты?**

– Приборы установлены в Бийском, Ключевском, Рубцовском, Хабарском, Славгородском и других районах. Результаты измерений можно назвать хорошими. Вообще, обычные ветрогенераторы эффективно работают при скорости ветра 9–11 м/с. В Алтайском крае таких постоянных ветров нет. Однако наш генератор способен усиливать ветер в 1,6 раза. Значит, нужна



скорость ветра 6–7 м/с. При таких параметрах аппарат сможет работать с коэффициентом использования заложенной мощности 0,35–0,36. Окупаемость ветрогенератора с учетом среднего по краю тарифа в три рубля за 1 кВт/ч составляет пять-семь лет. Это нормальный срок для инвестиционного проекта.

**– Кто выступит инвестором проекта по возведению таких генераторов? Планируется ли участие в этом государства?**

– Сейчас заканчивается разработка программы по развитию возобновляемых источников энергии в Алтайском крае, в рамках которой мы сможем рассчитывать на некую господдержку. Кроме того, сейчас в регионе работают программы по поддержке сельхозпроизводителей и переработчиков, которые приобретают технику и оборудование. А "ВинСАТ" намерен устанавливать ветрогенераторы прежде всего именно на таких предприятиях – товарно-молочных фермах, зернотоках, мельницах, элеваторах и т. д.

Так что представители сельскохозяйственного бизнеса, установившие наши генераторы, смогут рассчитывать на господдержку в виде субсидирования части процентной банковской ставки. Ведь использование энергии ветра проводится в рамках мероприятий по энергосбережению. А важность последнего подчеркивал даже сам президент Дмитрий Медведев. Кроме того, Алтайский край получит статус одного из пионеров российской ветроэнергетики, что положительно повлияет на имидж региона.

У нас большие планы на будущее. В ближайшие пять-семь лет мы планируем установить в крае несколько ветрогенераторов общей мощностью 20 мВт. Для сравнения отмечу, что сейчас в регионе, по моим данным, работает всего один ветрогенератор мощностью 12 кВт. Он расположен в Барнауле. Да и в России ветроэнергетика развита слабо. Сейчас на всей территории страны расположены генераторы общей мощностью всего 12 мВт.

Однако в ближайшие годы позитивные изменения ожидаются и здесь. По планам правительства РФ, к 2020 году за счет возобновляемых источников энергии в России должно вырабатываться 5% всей энергии. Зарубежные страны в этом плане пошли значительно дальше. В Дании, Норвегии, Голландии, Германии этот показатель уже сейчас составляет от 10 до 20%. А в Испании 27% энергии вырабатывается за счет возобновляемых источников!

Канула в Лету

**– Почему же в России альтернативная энергетика, в частности ветроэнергетика, развита слабо?**

– У нас в стране несерьезно относятся к возобновляемым источникам энергии, поскольку считают, что достаточно будет традиционных – нефти, газа, угля и т. д. Однако рано или поздно придет понимание, что они имеют свойство заканчиваться. Кстати, в СССР начиная с 1930-х годов альтернативная энергетика развивалась достаточно хорошо. Работали мощные заводы по выпуску ветрогенераторов. Тысячи подобных установок стояли на территории

России. В 1960-х были возведены огромные гидроэлектростанции (ГЭС). Началось строительство атомных станций. И ветер как источник энергии был забыт. Практически полностью исчезли производственные площади, канули в Лету и ветрогенераторы.

Сейчас ветроэнергетика вновь приобретает актуальность. Дело в том, что она является наиболее оптимальной в экономическом и экологическом аспектах. Скажем, строительство новых ГЭС не только высокочрезмерно, но и способно оказать негативное влияние на экосистему региона. Тепловые электростанции выбрасывают много углекислого газа, который разрушает озоновый слой. А подписанное Россией Киотское соглашение предполагает сокращение количества этих выбросов. О проблемах, связанных с атомными электростанциями, и говорить не стоит. После Чернобыля о них знает весь мир.

**– Но все развитие альтернативной энергетики не ограничивается только ветряками?**

– Необходимо развивать и другие виды альтернативной энергии: солнечную, водную с помощью малых ГЭС, биогаз. Недавно Государственная Дума РФ приняла во втором чтении законопроект о возобновляемых источниках энергии. Думаю, в конце года его утвердят окончательно. Отсутствие этого закона не позволяет осуществлять господдержку в сфере альтернативной энергетики. Ведь, к примеру, возведение ветрогенератора требует от инвестора серьезных финансовых вложений с самого начала реализации проекта. На каждый кВт/ч мощности требуется потратить 1,5 тыс. евро.

Государство планирует компенсировать инвесторам эти затраты через установление льготного тарифа. Сейчас сетевые компании приобретают электричество примерно по 90 копеек за 1 кВт. Если продавать его по такой цене, срок окупаемости генератора растянется на 30–40 лет, а то и дольше. Государству необходимо доплачивать инвестору разницу между себестоимостью и указанной выше отпускной ценой, чтобы срок окупаемости оставался в разумных пределах. По разным расчетам, эта разница составит от двух до трех рублей на 1 кВт/ч.

Нужны комплексные проекты

**– Как вы можете в целом оценить перспективы других отраслей нетрадиционной энергетики – солнечной, малых ГЭС, биогаза и т. д.?**

– Основным недостатком солнечной энергетики является высокая себестоимость вырабатываемого электричества. По сравнению с ветро- или гидроэнергетикой она выше примерно в два раза. Поэтому в Европе использование энергии солнца предполагает серьезные государственные дотации для инвесторов. В России солнечная энергия используется там, где нет возможности доступа к другим источникам. Скажем, в Республике Алтай многие пастухи устанавливают на своих полевых станах солнечные батареи площадью 1 кв. метр. Их мощности хватает на бытовые нужды – освещение,

работу телевизора. Однако использование солнечной энергии в промышленном масштабе ограничено из-за высокой себестоимости.

Сегодня энергию солнца пытаются использовать не только через батареи, но и с помощью специальных нагревательных элементов. Внешне они напоминают стеклопакеты, заполненные жидкостью или газом. Их выставляют на солнце, где они нагреваются и подогревают воду. Однако применять такие агрегаты целесообразно только в той местности, где в году много солнечных дней. Скажем, в той же Республике Алтай. Большим плюсом является умеренная себестоимость выработанной этими элементами энергии. Хотя нужно понимать, что здесь речь идет не об электричестве, а о тепловой энергии.

Перейдем к малым ГЭС. В Алтайском крае протекает множество рек и речушек. Казалось бы, ставь плотину и получай энергию. Но проблема в том, что уровень воды нестабилен в течение года. Если весной он нормальный, то осенью уменьшается в 8–10 раз. В Республике Алтай есть река Чулышман, впадающая в Телецкое озеро. На ней установлены две мини-ГЭС общей мощностью 400 кВт. Так вот, зимой их мощность из-за уменьшения водосбора падает до 40–60 кВт.

Использование биогаза кажется мне одним из перспективных направлений в энергетике. Сейчас в крае строится много современных животноводческих комплексов с грамотной системой сбора и удаления навоза. Энергию от его разложения можно использовать для нужд предприятий. Хотя пока биогаз остается технологией будущего.

Наиболее эффективным мне кажется комплексное использование альтернативных источников энергии. Зимой, когда воздушные потоки сильны, можно применять ветрогенераторы. А летом электричество удобнее получать из малых ГЭС. Подобные комплексные проекты могут быть реализованы на различных предприятиях Алтайского края. При этом над каждым из них будет работать несколько компаний с различной энергетической специализацией.

**– А ваша компания планирует заниматься другими сферами альтернативной энергетики?**

– Для начала будем развивать только ветроэнергетику. Ведь это такая интересная и многогранная область, которую можно изучать годами. Скорее всего, мы будем работать в связке с компаниями из других сфер нетрадиционной энергетики.

В этом, кстати, заключается основное наше отличие от проектов других компаний, в рамках которых планируется построить в крае сеть ветроэнергопарков мощностью по 50 мВт каждый. Они ориентированы прежде всего на сети. Основной недостаток такого подхода заключается в том, что между производителем и потребителем энергии встают посредники в виде сетевой и сбытовой компаний. За счет этого себестоимость электричества

существенно вырастает. Если же генерирующее предприятие захочет заключать с клиентом прямые договоры в обход сбытовиков, ему придется получать лицензию на энерготрейдинг. Сделать это очень сложно.

**– Как вы оцениваете уровень энерготарифов в Алтайском крае?**

– Они достаточно высоки. По приемлемым тарифам работают лишь те предприятия, у которых есть грамотное подключение к сетям мощностью 110 кВ. Здесь тариф будет на уровне двух рублей за 1 кВт. Однако таких предприятий очень мало. Если же мощность сетей не превышает 10 кВ, то тариф зашкалит за три рубля за 1 кВт.

**– Кого бы вы назвали идеалом предпринимателя?**

– Я испытываю большое уважение к руководителю "Алтайкоксохимстроя" Михаилу Фокину. Он успешный менеджер, сумевший построить огромный холдинг. Да и просто хороший, порядочный человек.

**– Какие автомобили вы предпочитаете?**

– Десять лет езжу на "Тойотах". Хотя в моей жизни было много машин – от "Жигулей" и "Волг" до "Мерседесов" и "Ниссанов".

**– Кто ваши любимые писатели?**

– Мне нравятся многие советские авторы, например Шолохов. Хотя сейчас я совсем по-другому воспринимаю описываемые им события – коллективизацию, раскулачивание и т. д. Понятно, что крупные деятели советской литературы положили свой исключительный талант на становление социалистического строя. Из современных писателей мне интересен Борис Акунин. Он смог удачно соединить историю и детективный жанр.

**– Вы согласны с тем, что "сетевики" никогда не будут покупать энергию ветра, поскольку объем ее выработки постоянно колеблется?**

– Это характеризует отсталость наших сетевых компаний. Ведь во всем мире сети находят техническую возможность приобретать энергию с ветрогенераторов. Там существует налаженная система диспетчеризации электричества. И нестабильность выработки подобной энергии компенсируется через ее накопление в специальных устройствах, откуда она уже распределяется равномерными объемами.

**– Смогут ли компании, занимающиеся альтернативной энергетикой, конкурировать с "обычными" энергетиками?**

– Конкуренция между хозяйствующими субъектами будет всегда, и это правильно. Хотя альтернативная энергетика в России еще лет 20 не сможет полноценно конкурировать с традиционной. Когда же это противоречие обострится, государство должно будет найти баланс между интересами частных компаний и национальными интересами, чтобы выстроить сбалансированную энергосистему на уровне страны.

Кто такой Виктор Савенко

Виктор Иванович Савенко родился 31 декабря 1954 года в Барнауле. Директор по развитию концерна "Алтайкоксохимстрой". В 2009 году возглавил ветроэнергетическую компанию "ВинСАТ". "Все свое время посвящаю работе, которую очень люблю", – рассказывает г-н Савенко.

Ветроэнергетическая компания "ВинСАТ" была основана в 2009 году. Учредители – французская компания SATAREM и несколько физических лиц из Алтайского края.

В штате предприятия работают 10 человек. В 2009 году "ВинСАТ" планирует разместить в Алтайском крае свой первый ветрогенератор мощностью 250 кВт для снабжения энергией локальных потребителей.

## **«Сосуществовать с федеральными сетями можно. Необходимо просто от них отличаться»**

«Континент-Сибирь» 22 марта 2012 года

Когда мы слышим словосочетание «семейный бизнес», первое, что представляется — это какая-нибудь небольшая лавочка, где торгуют все члены семьи. Алтайская компания «НОВЭКС», работающая в сфере непродуктового ритейла, опровергает эти представления. Оставаясь семейным бизнесом, она добилась миллиардных оборотов, освоила несколько регионов Сибири и ежегодно демонстрирует впечатляющие темпы роста. О том, как компании удается успешно развиваться и как конкурировать с федеральными игроками, корреспонденту «КС» МИХАИЛУ ПАЛОЧКИНУ рассказала генеральный директор «НОВЭКСа» ЕЛЕНА ФИЛИПЧУК.

*Компания «НОВЭКС» — ведущее предприятие розничной и оптовой торговли Алтайского края. Была основана в сентябре 1990 года Виктором Филипчуком. Аббревиатура «НОВЭКС» означает «Новая Экономическая Структура», поскольку предприятие было одним из первых с частной формой собственности в Барнауле.*

*Сейчас в сеть «НОВЭКС» входит 110 магазинов в Алтайском крае, Республике Алтай, Томской, Новосибирской и Кемеровской областях. Оборот компании в 2011 году — 4,2 млрд рублей, что на 16% выше показателя 2010 года. Объем прибыли не раскрывается.*

*Елена Викторовна Филипчук родилась 16 июля 1976 года. Окончила Сибирский Университет потребительской кооперации в Новосибирске. Работает в компании «НОВЭКС» с 1995 года. Карьеру начала в качестве менеджера отдела закупа. Работала в должности начальника отдела маркетинга, коммерческого директора, исполнительного директора.*

### **«Новая кровь»**

**— Елена Викторовна, расскажите, как основатель «НОВЭКСа», ваш отец Виктор Филипчук изначально воспитывал вас как свою смену?**

— Когда я росла, «НОВЭКСа» еще не было. Учебное заведение — Сибирский институт потребительской кооперации — я выбирала сама. При этом не могу сказать, что когда-то планировала, что встану во главе такой серьезной компании. Так сложились обстоятельства.

Честно говоря, в девяностые годы даже отец не мог представить, до каких размеров вырастет бизнес. И не предполагал, что в Западной Сибири мы станем первой в своем формате розничной компанией.

**— Почему в 2010 году Виктор Филипчук решил отойти от оперативного**

## **управления компанией?**

— Во-первых, у него есть несколько бизнесов. Розничный — только один из них. Хотя, конечно, и самый успешный. Виктор Васильевич — очень прогрессивный руководитель. Одним из принципов его работы является постоянная мобильность сотрудников компании — как вертикальная, так и горизонтальная. Для успешного функционирования «организма» необходим постоянный приток «свежей крови», людей с новым взглядом на вещи. Поэтому назначение другого человека на должность гендиректора было совершенно логичным шагом.

Хотя Виктор Васильевич отошел от оперативного управления розничным бизнесом, он остается главным советником и консультантом, принимая участие в обсуждении всех стратегических вопросов.

## **— Каковы особенности отношений учредителя и гендиректора, когда они родственники? Можно ли назвать «НОВЭКС» семейной компанией?**

— «НОВЭКС», несомненно, является семейной компанией. 15 лет назад я была девочкой, пришедшей на работу в компанию. И отношения строились так: меня по-особенному, более строго, чем других сотрудников, учили и спрашивали, для того чтобы была возможность дорасти до гендиректора. Зато сейчас у нас с отцом особенное взаимопонимание, доверие и единое видение ситуаций, людей, методов решений.

## **Структурные изменения**

### **— Каким было состояние дел в компании, когда в октябре 2010 года вы стали гендиректором? Что изменилось за время вашей работы?**

— На тот момент в сети был 91 магазин с положительной динамикой роста товарооборота и рентабельности в целом по сети. Но нужно отметить тот факт, что на должность гендиректора я пришла с должности исполнительного директора и, соответственно, на состояние дел в бизнесе я влияла и до этого.

Что касается изменений за последний год, то это были совместные достижения с моей командой, а именно открытие двадцати двух новых магазинов, внедрение и запуск нового программного обеспечения SAP, ряд структурных изменений, связанных с вводом новых должностей и подразделений. Так, например, результатом изменения в структуре службы безопасности стало сокращение потерь товароматериальных ценностей на 47%. И это при росте товарооборота на 16%.

### **— Расскажите подробнее, как удалось сократить потери?**

— Во-первых, произошла реорганизация службы безопасности, а именно мы вывели из штата магазинов контролеров СБ, которые выполняли весь функционал торгового персонала и находились в подчинении у директоров

магазинов. Во-вторых, провели аттестацию и «отбраковку» кадров, затем обучение в соответствии с новыми должностными обязанностями. В-третьих, ввели дополнительные методы контроля и увеличили количество магазинов с антикражными системами.

Кстати сказать, предотвращение хищений — это кропотливая ежедневная работа. И если ею не заниматься, то проблема выйдет из-под контроля.

**— Приходилось слышать, что все затраты на потери уже заложены в конечную цену товара... Это так?**

— Розничная цена формируется исходя из рыночной конъюнктуры. Мы должны предложить покупателям товар по конкурентоспособным ценам. И заложить в цену затраты на потери не представляется возможным. Они реально бьют по карману компании.

Интересный факт. В нашей сети есть магазины, где потерь вообще нет. Семь тысяч рублей за три месяца — это почти ничего. А вот другие магазины — как своеобразные «черные дыры». И там мы уже прицельно садимся и выясняем, в чем проблема и как ее разрешить.

### **Лояльность покупателей растет**

**— В сети «НОВЭКС» сейчас 110 магазинов. Компания открывает их самостоятельно или использует франчайзинг?**

— Только самостоятельно. У нас есть свои наработанные технологии. И их использование и контроль позволяет достичь высокого уровня обслуживания. Наша марка известна по всей Сибири, лояльность к ней постоянно растет.

**— Каковы итоги работы предприятия в 2011 году? Прогнозы на 2012 год?**

— По итогам работы за 2011 год товарооборот достиг 4,2 млрд рублей, что на 16% больше, чем в предыдущем году. Открыли 22 новых магазина. Их общее число достигло 108 на 1 января 2012 года.

Планы на 2012 год — открыть 32 магазина в основном на территории присутствия, увеличить товарооборот на 25%, запустить в эксплуатацию второй складской терминал общей площадью 10 000 квадратных метров.

**— Для такого активного развития вы используете заемные средства?**

— До 2011 года мы вообще не пользовались заемными средствами. Потом стали размещать заказы в Китае, а там работают только по предоплате. Отвлечь большое количество средств из оборота мы не могли. Поэтому стали кредитоваться в банках. Сейчас мы сотрудничаем со Сбербанком и Газпромбанком. При этом подчеркну, что открытие новых магазинов происходит только за счет собственных средств.

**— Какова рентабельность непродуктового ритейла?**



— Небольшая, порядка 2-3%. Так что компания зарабатывает в основном за счет высоких оборотов.

— **Магазины «НОВЭКС» постоянно соседствуют с магазинами сети «Мария-Ра». Как связаны две эти компании?**

— Связь только одна — партнерская. Наше соседство интересно покупателям, а значит и нам.

— **Расскажите о том, как компании помогло строительство логистического центра класса А?**

— Когда в планах ежегодный рост на 20-30%, очень важно иметь все ресурсы для обеспечения этой задачи. А ресурс складских площадей в нашем городе на сегодняшний день в большом дефиците. Я уже не говорю о том, что для организации грамотной, четкой, оперативной работы по обработке и хранению товара необходимо не просто складское помещение, а отвечающий всем требованиям современной складской логистики автоматизированный центр класса А. Я считаю, что без своевременно построенного в 2005 году логистического центра мы просто не смогли бы вырастить оборот за прожитый период в 6 раз!

### **Дефицит площадей**

— **При большом количестве магазинов как вам удается осуществлять контроль над всей сетью?**

— Только с помощью системного подхода. Во-первых, есть ряд основных экономических показателей, с помощью которых можно дать оценку работы, сделать определенные выводы и дать рекомендации. Во-вторых, я ежемесячно посещаю магазины, которые требуют более глубокого анализа ситуации. В-третьих, я всегда принимаю участие в аттестации топ-менеджеров и директоров магазинов, так как считаю, что самое главное — чтобы руководители на местах были компетентными, логически мыслящими, инициативными людьми.

— **Как сейчас в компании развивается сегмент оптовой торговли? Или произошла полная концентрация на рознице?**

— Рознице, конечно, уделяется больше внимания хотя бы потому, что объем работ, доходов и затрат в разы превосходит оптовый. Тем не менее оптовые продажи по сравнению с прошлым годом выросли на 13%, что является положительным результатом работы.

— **Как вы оцениваете состояние дел на рынке розничной торговли непродовольственными товарами Алтайского края? Насколько сильна на нем конкуренция?**

— Это достаточно неоднозначный вопрос. С одной стороны, у нас не так много федеральных игроков. С другой стороны, сказать, что конкуренции совсем нет,

было бы неправильно. Так, некоторые из наших товарных позиций реализует также сеть «Мария-Ра», магазины которой часто располагаются рядом с нашими.

Однако мои коллеги из других регионов часто говорят: у вас на Алтае пока нет серьезных участников рынка вроде «Ашана» и «Икеи». Поэтому и конкуренция достаточно умеренная.

**— С какими основными проблемами вы сталкиваетесь в нашем регионе?**

— Самая главная проблема — отсутствие достаточного количества подходящих площадей для открытия магазинов. У нас нет собственного строительного бизнеса, поэтому мы вынуждены искать уже готовые помещения. И к ним есть достаточно много требований.

Площадка должна находиться в месте с очень высокой проходимостью, иметь достаточную площадь, хорошие подъездные пути и зону для разгрузки, складские помещения. Нужна хорошая вентиляция — ведь с порошками и хозяйственным мылом она просто жизненно необходима.

Отмечу, что эти проблемы есть даже в краевой столице. Если говорить о сельских районах, то там с площадями еще сложнее. Так, в конце февраля мы открыли магазин в Топчихе. Покупатели охотно ходят туда. Однако его площадь всего 180 квадратных метров. Изначально мы планировали сделать магазин 300-350 квадратных метров. Но все уперлось опять же в невозможность найти подходящее помещение такой площади.

**— Так называемые «районные» предприниматели обычно достаточно негативно отзываются о приходах в районы региональных сетей. Говорят, что это убивает их бизнес. Как вы можете это прокомментировать?**

— К нашей сети таких претензий не было. Конечно, мне приходилось слышать такое о продуктовых торговых сетях. Но в сегменте продуктов конкуренция гораздо жестче.

Я считаю, что приход региональных игроков делает районные рынки более цивилизованными. И, в конечном счете, выигрывает всегда потребитель.

**Важно отличаться**

**— Ваши магазины представлены в нескольких регионах Сибири. В каких из них бизнес идет более успешно? Как складываются отношения с региональными властями?**

— Успешнее всего в разрезе полученной прибыли дела идут, конечно, в Алтайском крае. Хотя бы потому, что здесь самое большое количество магазинов. А вот динамика прироста количества покупателей лучше в Томской и Кемеровской областях, так как там активно открываем магазины и только завоевываем любовь покупателей. Отношения с властями везде одинаковые,

основанные на законе.

— **В чем особенности работы в каждом из регионов присутствия?**

— Возьмем, к примеру, Новосибирскую область. Там на рынке непродуктового ритейла достаточно много федеральных и даже транснациональных игроков. Они строят крупные торговые центры, которые обычно располагаются на отдалении. И туда необходимо ездить на машине. Однако в Новосибирске большие пробки на дорогах, поэтому человек несколько раз подумает, прежде чем поехать в такой центр.

«НОВЭКС» в Новосибирске развивает свои классические форматы — «супермаркет» или «магазин у дома». Там достаточно обширный ассортимент. И покупателю совсем не нужно ехать далеко, чтобы купить необходимые промтовары. Так что близость к конечному потребителю и его удобство являются важным конкурентным преимуществом нашей компании. Я уверена: сосуществовать с федеральными сетями можно. Необходимо просто от них отличаться.

Однако при развитии в других регионах требуется гораздо больше времени и средств для раскрутки магазинов. В Алтайском крае к нашей марке достаточно высокая степень лояльности, она очень узнаваема. И здесь достаточно просто повесить над магазином вывеску «НОВЭКС», чтобы сюда пошли покупатели.

— **Рынки каких регионов вы намерены осваивать в ближайшем будущем?**

— Для нас важно расширение территории присутствия по всей Сибири, но конкретный регион я вам пока назвать не смогу.

— **Как складываются взаимоотношения предприятия с поставщиками?**

— У нас всегда, независимо от масштабов компании, отношения с поставщиками строились на взаимовыгодных условиях и понимании того, что окончательное решение о наличии товара на полках наших магазинов принимает покупатель, а нам необходимы только конкурентные условия поставок и гарантии поддержки продаж.

— **Как развивается в «НОВЭКСе» направление собственных торговых марок (СТМ)?**

— Пока достаточно слабо. У нас представлены под СТМ товары трех категорий: средства для мытья посуды, для очистки стекол и поверхностей. Мы работаем с алтайским производителем «Ренессанс Косметик».

В перспективе мы планируем уделять больше внимание этому сегменту. Ведь СТМ — способ создавать более дешевую и, следовательно, более доступную для потребителя продукцию. Хотя СТМ может быть любой ценовой категории, всё зависит от позиционирования. Для производителей выпуск товаров под нашей СТМ является гарантией стабильности заказов, мы же получаем товар по более низкой входной цене, что несомненно сказывается и на розничной цене.

**— Планирует ли «НОВЭКС» в будущем выходить на фондовый рынок, проводить IPO, выпускать облигации?**

— Нет. Для нас принципиально сохранение компании именно в формате семейного бизнеса, когда все сосредоточено в руках семьи и все решения принимаются собственниками. Для нас важно сохранение и развитие предприятия.

А за выходом на фондовый рынок, на мой взгляд, стоит желание владельцев подороже продать свою компанию. У нас же приоритеты совершенно другие. От всех предложений продать «НОВЭКС» мы отказывались.

Хотя я понимаю, что семейному бизнесу, возможно, будет непросто конкурировать с транснациональными компаниями.

### **Команда формируется постоянно**

**— Как формировалась команда управленцев?**

— Почему формировалась? Она формируется постоянно! В динамично развивающейся компании многое меняется ежедневно, впрочем, как и в жизни в целом, в экономике, на рынках сбыта. Меняются предпочтения покупателей и т. д. И если компания не будет реагировать на все эти изменения и не будет меняться согласно им, то вскоре рискует потерять актуальность и быть востребованной на рынке. А компания — это люди, команда профессионалов. И, к сожалению, не каждый из них готов или способен быстро расти и развиваться в соответствии с требованиями рынка.

**— Существует спор: какой менеджер лучше. Универсальный, который сегодня способен управлять, скажем, производством продуктов, а завтра — железнодорожными перевозками. Или человек, досконально знающий определенную отрасль. Каково ваше мнение по этому поводу?**

— Я больше склоняюсь ко второму варианту. Мне кажется более правильным, когда претенденты на руководящие должности «растут» внутри компании. И у нас достаточно много подобных примеров. Продавцы становятся директорами магазинов. Из экономиста вырос финансовый директор.

Мы приветствуем карьерный рост внутри компании. И предоставляем возможности для этого. Но здесь важно, чтобы человек был готов расти профессионально и личностно, брать на себя ответственность. Если же он не хочет или не может этого — серьезной карьеры ему не построить.

Хотя существует ряд должностей, на которые лучше привлечь менеджеров со стороны. У нас такая ситуация была с директором по маркетингу. Мы поняли, что это должен быть очень креативный человек. А креативность вырастить очень сложно — это либо есть в человеке, либо нет. И человек был привлечен извне.

— **Насколько мне известно, вы проводите собеседования с претендентами на должность менеджеров высшего звена. Какие критерии отбора есть у вас лично?**

— Прежде чем попасть ко мне, человек проходит контроль со стороны нескольких служб. Во-первых, это служба безопасности, которая дает оценку благонадежности человека. Ведь работа у нас напрямую связана с большим количеством товарно-материальных ценностей. Во-вторых, это отдел кадров, который проводит собеседование и тестирование. Если эти этапы пройдены успешно, человек попадает ко мне.

Если говорить честно, при общении с соискателями высоких должностей я руководствуюсь в том числе интуицией. Каких-то специальных технологий, методик и техник собеседования я не применяю. Для меня очень важно, как человек говорит, насколько грамотно и связно умеет излагать свои мысли. Как глубоко он мыслит? Насколько знает специфику должности? Каков его опыт работы? Все эти вопросы волнуют меня прежде всего.

### **Быть компетентным**

— **Каких принципов в управлении компанией вы придерживаетесь? Как строятся ваши отношения с персоналом как менеджера?**

— Я руководствуюсь одним принципом: все мы люди хорошие, но... для продуктивной работы этого недостаточно. Поэтому необходимо еще быть компетентным и результативным специалистом. И если в профессиональном плане существуют несоответствия и нет желания их устранить, то и совместной работы не получится. Хотя для меня это не означает, что общение за пределами компании мне будет не интересно.

— **Какие компании, с точки зрения менеджмента, вы считаете идеалом, на который стоит равняться?**

— Я понимаю, что каждая компания уникальна. И применять даже самый лучший опыт необходимо, только критически осмысляя его. Успешную компанию невозможно построить по чужим шаблонам.

— **Что вы делаете для этого в своей компании?**

— Большое внимание в «НОВЭКСе» уделяется командообразованию. Начиная с простого: мы вместе отмечаем праздники, например, Новый год. Хотя по мере роста компании «вместе» становится немного условным понятием. Сложно собрать вместе две тысячи человек, которые к тому же работают в разных регионах Сибири. Но мы стараемся, чтобы в каждом регионе у сотрудников были достойные праздники.

Каждый год в сентябре мы отмечаем День рождения компании. Ежегодно проходят летние спартакиады. Каждый февраль проходит семинар по итогам

работы компании за прошлый год, где собираются все топ-менеджеры и директора магазинов, порядка двухсот человек.

Все это помогает формировать корпоративную культуру, объединять людей и вовлекать их в общее дело. Мы объясняем управленцам, каковы наши задачи, какова стратегия их реализации и какие тактические меры будут предприняты.

Кроме того, регулярно проходят обучающие тренинги и семинары. Например, совсем недавно прошел семинар, где менеджеров высшего звена учили технологиям эффективного управления. Мы вкладываем в развитие персонала серьезные средства, приглашаем бизнес-тренеров из Новосибирска и Москвы.

### **Главное — желание работать**

**— Есть точка зрения, что достаточно сложно подобрать хороший персонал для магазинов, поскольку наши люди не хотят и не умеют работать в сфере обслуживания? Вы согласны с этой позицией?**

— Проблемы с персоналом были всегда. Сейчас они усугубились, сказывается последствие демографического кризиса девяностых годов. Потенциальных работников физически стало гораздо меньше.

Что касается умения работать в сфере торговли... Я уверена: если человек хочет работать, он всегда сможет научиться технике продаж и специфике общения с покупателями.

У нас в компании идет постоянный отсев людей, которые не справляются со своими обязанностями и не хотят работать. Меня такие люди, честно говоря, удивляют. Чего они хотят в жизни? На что рассчитывают? Они ходят из одного места в другое и нигде не могут задержаться.

Есть и проблема другого рода. Например, когда в Новосибирске активно открывались магазины федеральных сетей, возник дефицит персонала в данной сфере. И соискатели стали очень привередливыми, «копались» в работодателях и требовали неадекватно больших зарплат. Радует, что со временем ситуация нормализовалась.

**— Многим людям, особенно молодым, свойственны завышенные зарплатные ожидания. Как с этим бороться?**

— По моим наблюдениям, это более характерно для мужчин. И прежде всего для бывших студентов, которые пока не имеют опыта работы и поиска работы. Стоит человеку походить по собеседованиям в течение шести-восьми месяцев и получить отказ в компаниях, где бы он хотел работать, он сразу становится более адекватным.

**— Каковы функции учебного центра «НОВЭКС»? Как пришла идея его создать? Какие технологии обучения используются?**

— Учебным центром у нас называется отдел развития персонала. Его функции заключаются в ознакомлении нового торгового персонала со структурой коммуникаций в компании и обучении технике продаж. Для директорского состава, помимо этого, применяют технологии ввода в должность, адаптации и сопровождения в должности с последующей аттестацией. Проводятся тренинги, направленные на повышение знаний, ассортимента, уровня сервиса, личностный рост, командообразование и др.

Идея создания отдела была продиктована самой жизнью, т. к. хороший сервис — это дополнительное конкурентное преимущество, которое необходимо при ее ужесточении.

### **«Инталев» и SAP**

— **Используете ли вы в своей работе методики формализации бизнес-процессов?**

— Да, конечно. В компании, где работает 2 000 человек, это просто необходимо.

— **Расскажите о своем сотрудничестве с компанией «Инталев». Что это дало вашей компании?**

— Внедрение программы 1С «Корпоративный менеджмент» в разработке «Инталев» произошло в 2009 году. Внедрение заняло шесть месяцев. Сегодня в процессе бюджетирования участвуют 140 сотрудников компании, руководителей различных подразделений. Результат от внедрения таков. Во-первых, сократилось время на обработку бухгалтерских данных и трансляцию их в управленческий учет.

Во-вторых, удалось наладить учет по подразделениям компании, разграничить зоны ответственности руководителей подразделений за затраты и за доходы. Как следствие этого — руководители подразделений осознают свой вклад в общий финансовый результат компании.

Кроме того, была налажена система контроля за затратами. И, наконец, возросла общая экономическая грамотность всех пользователей системы.

— **Расскажите о переходе «НОВЭКСа» на программный продукт SAP ERP? Что это дало компании?**

— SAP по своей структуре сильно отличается от других систем, поэтому основные трудности внедрения состояли в обучении и осмыслении всеми пользователями логики транзакций и их взаимосвязи. Это требовало максимальной вовлеченности в процесс внедрения всего топ-менеджмента компании. Притом, что магазины работали в обычном режиме и основную работу никто не отменял. И я с гордостью хочу отметить, что мои коллеги сделали всё возможное для того, чтобы наши покупатели даже не почувствовали, что в компании происходят большие изменения.

## **Гендиректор, жена и мать**

**— В заключение беседы пара вопросов личного характера. Как вы проводите свободное время, отдыхаете от работы?**

— Хороший вопрос! Для меня действительно большая проблема — как за короткий срок эффективно расслабиться и восстановить силы. Я посещаю фитнес-центр, балую себя баней и массажем. Езжу в Горный Алтай, особенно люблю отдаленные его районы, на границе с Монголией. Люблю кататься на горных лыжах в Шерегеше. Однако выбираюсь туда всего один-два раза за сезон.

Отпуск я делю на две части. Весной, в период авитаминоза, стараюсь поехать в южные страны, к морю. Летом — в горы.

**— Психологи говорят, что женщина-руководитель стремится командовать и в личной жизни. Вы согласны с этим утверждением?**

— Да, так бывает. Но с опытом и возрастом приходит понимание, что у любого человека есть различные социальные роли, которые предполагают разное поведение. Если говорить обо мне — опыт руководящей работы у меня появился достаточно рано. А вот понимание, что дома я должна вести себя по-другому, не так, как на работе, пришло не сразу. Сейчас я понимаю, что помимо руководителя я еще и жена, мать, хозяйка.



«Бизнес — это единственная среда, где я могу существовать»  
«Континент-Сибирь». 3 июля 2012 года

Компания «Тривонт» занимается инжинирингом в сфере энергетики и инновационным производством в течение 20 лет и в Алтайском крае - это самый заметный игрок на своем рынке. О том, как скрестить лошадь и корову, и что общего у банкиров с героями Бальзака, корреспонденту «КС» МИХАИЛУ ПАЛОЧКИНУ рассказал директор компании «Тривонт» АЛЕКСЕЙ СИНЕЕВ.

*Компания «Тривонт» была создана в 1992 году. Занимается инжинирингом и производством инновационной продукции в сфере энергетики. Ее услуги востребованы как в России, так и за рубежом. Численность компании — около 30 человек.*

*Директор — Синеев Алексей Владимирович. Родился 18 июня 1960 года. Закончил Алтайский политехнический институт им. Ползунова по специальности «инженер-электрик», Академию экономики и права по специальности «менеджмент производства». Работал на Барнаульском заводе механических прессов. С 1995 года возглавляет компанию «Тривонт». Женат, имеет двух взрослых сыновей.*

## **Как лягушка в молоке**

— **Алексей Владимирович, как вы пришли в бизнес?**

— Как и многие инженеры моего поколения. После школы я год отработал на заводе, потом были армия и рабфак (*подготовительные курсы для поступления в вуз для людей с опытом работы на производстве или после армии.* — «КС»). После окончания политехнического института я попал по распределению на Барнаульский завод механических прессов в отдел главного конструктора, бюро электропривода и электроавтоматики, так как по профильной специальности я инженер-электрик. Там я проработал пять лет и прошел хорошую школу конструктора по электрооборудованию. Но тут грянула перестройка. Кроме того, в 1991 году прошла печально известная павловская реформа, в результате которой цены на все товары выросли в десятки раз. И я понял, что на зарплату инженера больше нельзя прокормить семью — к тому времени у меня были жена и маленький ребенок.

В итоге мне ничего не оставалось, кроме как зажмурить глаза и броситься в омут частного предпринимательства. Поначалу я работал в нескольких компаниях, барахтался, как лягушка в молоке, набирался опыта. Затем я познакомился с учредителями компании «Тривонт». Изначально они хотели создать компанию, которая занималась бы инновационными разработками в сфере сельскохозяйственного машиностроения. Но каждый из них был занят в

своём основном бизнесе, поэтому компания была как дитя у семи нянек — без глаза. Они сказали мне: «Бери бразды правления в свои руки. Получится что-то — хорошо, не получится — выгоним». На дворе был 1992 год. Я взялся за руководство компанией, отработал год, учредители были удовлетворены. Правда, все они были в то время близки к пенсионному возрасту и хотели отойти от дел. В итоге к 1995 году я выкупил у них доли и стал, помимо директора, владельцем компании «Тривонт».

Кстати, название «Тривонт» расшифровывалось так: «Технологии, Рационализация, Изобретения, Внедрение Образцов Новой Техники». Это название задавало ориентир развития компании на всю дальнейшую жизнь. Если посмотреть на историю предприятия в ретроспективе, то становится ясно, что мы все время пытались найти новые пути в бизнесе, предложить новые продукты и услуги, чтобы быть хотя бы впереди конкурентов. По большей части нам это удавалось.

#### — Расскажите подробнее об этом...

— На этапе становления мы, как и многие предприятия, занимались торговлей. В 90-е годы советская система снабжения предприятий была разрушена. Все хозяйственные связи необходимо было выстраивать заново. Мы выбрали для себя нишу электротехнического оборудования. Работа шла хорошо, однако со временем конкуренция становилась более жесткой, и нас начинали теснить более крупные компании.

Тогда мы решили освоить новое направление — заняться электромонтажными работами. Тем более что мне как инженеру-электрику это было близко и понятно. В тот период на данном рынке было один-два крупных игрока, оставшихся с советских времен, и конкуренции практически не было. Проработав на данном рынке около года, мы поняли, что назрела потребность вывести на рынок новую услугу — полный цикл электротехнических работ, от проектирования объекта до сдачи в эксплуатацию. У меня до сих пор сохранился наш рекламный буклет 90-х годов, где эта услуга была изображена в виде замкнутого круга.

Почему она была актуальной? Любому потребителю, который хотел подключиться к электрическим сетям, должен был выполнить ряд последовательных действий — получить технические условия, выполнить проект, согласовать его со всеми ведомствами, скомплектовать объект, смонтировать его, провести пусконаладку и сдать его надзорным органам, чтобы получить разрешение на ввод объекта в эксплуатацию. В те годы каждым из этих действий занимались разные компании, и заказчик вынужден был бегать по кругу. При этом многие из них не были специалистами в энергетике, что серьезно усложняло процесс.

Мы предложили клиенту полный цикл указанных выше услуг, что было в то время новшеством и серьезным конкурентным преимуществом. Интересно, что

через три-пять лет наш подход стал общепринятым. Сегодня заказчики хотят всегда получать полный комплекс услуг.

## **Разделяй и властвуй**

### **— Что было дальше?**

— Следующий этап — начало 2000-х годов. Для нашей компании этот период прошел под знаком участия в государственной программе по внедрению раздельного учета электроэнергии в хозяйствах Алтайского края — бывших колхозах и совхозах. В советское время на балансе хозяйствующего субъекта были детские сады, школы, почта, которые платили за электричество хозяйству, а то уже рассчитывалось с энергоснабжающими предприятиями. В 90-е годы бизнесу жилось трудно, а в этом случае еще и появилась дополнительная нагрузка в виде неплатежей со стороны этих субабонентов. В результате предприятия накопили большие долги перед энергетиками.

В итоге было принято специальное постановление о разделении учета электроэнергии и снятия части нагрузки с бизнеса. Мы стали участниками этой программы. Работа была непростой: в каждом колхозе было по 20–40 точек — коровники, свинарники, удаленные дойки и т. д., и на каждый объект необходимо было сделать свой учет. Это позволило предприятиям снять с себя обязательства по оплате электроэнергии, поставляемой объектам социальной инфраструктуры. За пять лет работы по этой программе мы наладили раздельный учет примерно в 100 хозяйствах. При этом государство отчасти субсидировало расходы хозяйств на эти цели. Мы получили большой опыт, участвуя в этой программе. Для меня она остается прежде всего примером социального проекта ввиду ее большой общественно-экономической важности. Кроме участия в этом проекте, за годы работы нами было смонтировано более 100 объектов различной отраслевой принадлежности и важности.

Когда программа закончилась, мы снова задумались о том, что актуально сейчас на рынке. И поняли, что необходимо развивать свое производство. Шел 2005 год. Перед компанией стоял ряд важных вопросов: что производить, как выпускать, где брать конструкторскую документацию и производственные площади? В итоге мы решили сосредоточиться на энергосберегающем оборудовании и в 2007 году начали выпуск конденсаторных установок. Отмечу, что позже к ним добавились и другие виды продукции — станции управления электродвигателями, щиты и ящики управления, силовое распределительное оборудование. Однако основная наша идея — предоставлять комплексную услугу — осталась актуальной и до сих пор.

## **Энергоэффективное производство**

### **— Кто сегодня средний клиент компании?**

— Основной наш клиент сегодня — это руководитель предприятия, который задумывается о снижении энергозатрат на производство и хочет сделать его более энергоэффективным. Мы проводим переговоры, обследуем предприятия, разрабатываем комплексный энергосберегающий проект, а потом поэтапно его реализуем. Этот процесс позволяет добиться максимального технико-экономического эффекта. Причем не разового, а долговременного. Особенно это важно при дальнейшем увеличении объема производства — ведь тогда доля электроэнергии в структуре себестоимости продукта будет еще больше снижаться.

Вся эта деятельность называется инжинирингом. При этом важно, что в процессе работы предлагаются неочевидные решения. Это закономерность техники. А вот то, что лежит на поверхности, зачастую приводит к тупиковому результату. Мы стараемся предложить заказчику несколько вариантов с неочевидными решениями, чтобы он мог выбрать подходящий для него.

При этом мы предлагаем клиентам техническую поддержку и сервис. В итоге вокруг основного производства мы нарастили целый блок различных сервисов. Это налагает на нас определенные обязательства. Например, приходится поддерживать на складе запас комплектующих, потому что при заказе из Европы он будет идти в Россию месяц. А клиент, у которого произошла неполадка, столько ждать не может.

**— На чем вы сейчас зарабатываете больше — на оборудовании или на сервисе?**

— В принципе, производство не является высокорентабельным. Услуги в этом плане более выгодны, поскольку в них больше присутствует добавленная стоимость. Однако стоимость услуги составляет примерно пятую часть от оборудования. Комбинируя услуги и производство, мы достигаем большей стабильности бизнеса, а также изыскиваем новые способы заработка.

**— Что вы еще относите к своим конкурентным преимуществам?**

— Как я говорил выше, в 90-е годы у нас была проблема с тем, чтобы достать необходимую продукцию. Сейчас в Интернете можно найти сто тысяч предложений. Но уважающий себя снабженец не будет покупать ничего у неизвестной фирмы, какой бы заманчивой и солидный сайт у нее ни был. Поэтому на первый план выходят такие факторы, как срок работы на рынке, репутация и личные контакты. Большую роль здесь играет харизматичность топ-менеджеров компании, которые посредством переговоров могут убедить клиента работать именно с ними.

**— Какие сложности возникают в работе с клиентами?**

— Основная сложность — это длительный процесс предварительных переговоров (перед заключением договора), который может длиться до полугода. Кроме того, стоит отметить, что на сегодняшний день появляется ряд

клиентов, которые хотят работать с оборудованием только ведущих мировых производителей — «Шнайдер», АББ, «Легран», — и не жалеют на это денег. На мой взгляд, развитие премиумного сегмента — это признак нового витка в развитии всего рынка.

## **Борьба за качество**

### **— За счет чего удалось добиться такого качества продукции?**

— Перед запуском производства мы изучили работу порядка 30 производителей конденсаторных установок и поняли, что большинство компаний делало оборудование из дешевых отечественных комплектующих на некачественном металлообрабатывающем оборудовании и при некачественной сборке. Меня такое положение дел не устраивало. Я принял решение, что мы будем работать только с качественными комплектующими. Например, для конденсаторных установок были выбраны конденсаторы немецкой фирмы «Электроникон». Металлические корпуса, провода решено было закупать в России. Кроме того, мы использовали труд местных работников, который достаточно привлекателен по соотношению цена-качество.

В итоге мы вошли в нишу оборудования среднего ценового сегмента. Как показало время, это оказалось верным решением.

Ведь почему у многих предприятий в тот период была некачественная сборка? Это связано с тем, что большинство молодых предприятий пришли из сферы электромонтажа, а это определенный менталитет и подход к выполняемой работе. Когда он был перенесен на процедуру производства, то изначально привел к выпуску недостаточно качественной продукции. Например, электрощитки собирались без знания законов теплотехники и электротехники. Просто брался корпус щитка, и туда хаотично набивались различные аппараты. А я в свое время пять лет учился конструировать подобные щитки. Это ведь целая наука! Хотя сегодня многие огрехи тех лет ушли в прошлое, и качество изготовления подобного оборудования улучшилось, так как заставляет конкуренция.

### **— Систему менеджмента качества внедрять не собираетесь?**

— В дальнейшем мы хотим внедрить у себя систему менеджмента качества, однако пока не готовы к этому, так как масштаб бизнеса пока невелик. И мы пока не можем принять в штат 10 контролеров, которые реально мало полезны для производства. Хотя когда войдем в ВТО — систему менеджмента качества внедрять заставят! Сейчас сертификат качества можно купить за 100 тыс. рублей, и немало предприятий так и сделали. Но зачем нам такая псевдосистема?

### **— В чем еще состоят особенности вашего производства?**

— На каждый тип изделия мы выпускаем полный комплект конструкторской документации, и это позволяет масштабировать бизнес. Предположим, завтра появится бизнесмен из Красноярска, который хочет выпускать конденсаторные установки под нашим брендом, и по этой документации можно быстро развернуть новое производство. Там сказано, в какой последовательности собирать, какую деталь взять, куда и как прикрепить, как правильно подключить провода и т. д.

Кроме того, этим мы защищены от утечки кадров. Даже если не дай Бог от меня уйдут все работники, то я могу нанять новых и за неделю восстановить производство благодаря пошагово прописанной технической документации. Заменяемость работников очень важна для работодателя.

### **Важная самореализация**

— **Какие способы вы применяете для мотивации персонала?**

— Я полжизни прожил в социализме. Поэтому, кроме материальной составляющей, считаю важной нематериальную мотивацию. Сейчас все говорят, что мы живем в меркантильное время, что молодежь не интересуется ничем, кроме денег. Однако мой опыт показывает, что это не так. Людям очень важна самореализация. Поэтому я понимаю, что нельзя мотивировать только деньгами. Тем более что при нашей стадии развития бизнеса мы не можем платить слишком много.

При этом мы стараемся использовать разные виды нематериальной мотивации. От советских — вроде поощрения с записью в трудовую книжку — до покупки билета на концерт популярных исполнителей вроде Григория Лепса. И хотя наша компания небольшая, у нас сформировалась хорошая команда, в которой люди очень серьезно относятся к делу, как к собственному.

— **Вы упомянули, что активно работаете с молодежью. Как вы оцениваете качество сегодняшнего технического образования?**

— Я сравниваю ситуацию с теми временами, когда я учился сам. Мы ведь тоже разгильдяйничали, не всегда серьезно относились к учебе. И после института, придя на работу, нам приходилось учиться заново. Но тогда в вузе в нас закладывали методологию самостоятельного получения знаний. Мы сидели в библиотеках, рылись в книгах. Сейчас молодежь не учит этим методам. Кроме того, преподаватели стареют, и в высшую школу не приходит новых людей, так как оплата труда там низкая. И наконец, раньше преподаватели душой болели за студентов, за их успеваемость, а сейчас им все равно, получит ли студент образование.

Я стараюсь не просто критиковать, а менять что-то реально. Прежде всего принимаю на практику студентов. Каждый год из нашего «политеха» мне направляют несколько человек, из которых я выбираю лучших. Некоторые

студенты остаются у нас работать после института. Более того, многие из моих практикантов основали собственные компании в Барнауле. Я горжусь этим и отношусь к ним по-отечески.

— **Как осуществляется ваша работа с зарубежными партнерами?**

— Первой ласточкой стало то, что через Интернет нас нашла компания из Монголии, которая управляет туристическим горнолыжным комплексом. Ей нужна была конденсаторная установка. Мы пообщались и заключили контракт. При этом самым сложным вопросом являлась доставка оборудования. По условиям контракта мы должны были поставить установку до границы с Монголией в Иркутской области. Ближайший пункт, куда ее можно было доставить по железной дороге, — это Улан-Удэ. А оттуда 250 км нужно было ехать автотранспортом до границы. Ни одна из 50 транспортных компаний, работающих на рынке, не согласилась везти нашу установку за приемлемые деньги. А те, кто согласился, «заломили» цену, сопоставимую с ценой самого оборудования. В конце концов через торгово-промышленную палату мы нашли человека, который получил наше оборудование в Улан-Удэ и довез его до границы. Так что логистика серьезно сдерживает работу с зарубежьем.

В 2012 году мы планируем выход на рынок Казахстана. По предварительным оценкам, место на рынке там есть.

## **Жажда совершенства**

— **Вы занимаетесь инновационным бизнесом. Каков ваш взгляд на этот сегмент?**

— У меня все время есть желание совершенствовать наше производство. Сейчас мы выпускаем конденсаторные установки. Но ведь их производят еще примерно 50 российских компаний. Чем мы можем выделиться? Нам удастся найти такие вещи. Условно говоря, мы берем переднюю часть от лошади и заднюю от коровы. А в итоге получаем животное, которое быстро бегаёт и даёт молоко.

Например, мы запатентовали устройство для защиты от аварий в бытовых электросетях. Принцип его работы состоит в том, что в случае любой аварии в электросети оно мгновенно отключит потребителя от сети и сохранит всю внутреннюю электропроводку и технику. *(Речь идет не об УЗО (устройство защитного отключения), которое защищает только от соприкосновения человека с напряжением сети. — «КС».)* Оно необходимо для многоквартирных домов старого фонда. Там при авариях на подстанции сгорает вся бытовая техника. И энергокомпании в свое время были вынуждены компенсировать жильцам стоимость сгоревших телевизоров и холодильников. Чтобы сберечь технику, мы и предложили новый аппарат. Его стоимость — 2–2,5 тыс. рублей. Мы планируем продавать его через торговые сети. Его потребителями также

могут быть энергокомпании, которые будут устанавливать это устройство жителям, чтобы не нести расходы при авариях. Кроме того, мы сделали мини-вариант конденсаторных установок мощностью 10–20 кВАр для установки в коттеджах, АЗС, небольших административных зданиях. Это помогает небольшим потребителям экономить электроэнергию. Так что, помимо рынка B2B, мы выходим на рынок B2C. Хотя на первый приходится большая часть клиентов.

**— Есть ли сегодня реальная господдержка инноваций?**

— Бизнес и государство часто существуют как бы в параллельных плоскостях. Однако о чиновниках из городской и краевой администраций, с которыми мы постоянно взаимодействуем, я могу сказать только хорошее. У этих людей горят глаза, они работают с энтузиазмом, каждый из них — специалист своего дела. Проводятся реально полезные мероприятия. Так, недавно в Барнауле прошел организованный администрацией города семинар по инновациям. Там рассказывалось, как искать финансирование и взаимодействовать с инвесторами. Это был очень ценный опыт. И мы сами до всего этого доходили бы лет пять.

Если говорить о более конкретной поддержке, то осенью 2011 года мы выиграли грант на реализацию проекта по снижению потерь на электроподстанциях и высвобождению электрической мощности муниципальных территорий. Это позволяет подключать новых потребителей на подстанциях, где раньше это было невозможно по причине отсутствия резерва мощности, а в условиях энергодефицита это очень актуально.

**— Сложно ли привлечь финансирование на реализацию инновационных проектов?**

— Сейчас много говорится о доступности кредитов, однако на деле это совершенно не так. У нас нет многомиллионных залогов. А репутация у банкиров, к сожалению, ничего не стоит. Банки чахнут над золотом, как бальзаковский Гобсек, но все равно не хотят кредитовать малый и тем более инновационный бизнес.

Наиболее реальные наши инвесторы — это венчурные фонды, «посевные» фонды, бизнес-ангелы. Одна из ближайших наших задач — налаживание отношений с такими инвесторами. Бизнес ведь нужно развивать. Мне 52 года, и всю сознательную жизнь я работаю в частном бизнесе. Для меня это единственная среда, где я могу существовать. Наверное, я бы не смог работать в среде чиновников или на госпредприятии. Там только одна степень свободы: снизу вверх. А здесь я, как тело в пространстве, имею все степени свободы.

**— Каковы ваши прогнозы — что будет с компанией «Тривонт» через 10 лет?**

— На такой срок я не готов прогнозировать. Макроэкономическая ситуация



очень изменчива, хотя общие векторы понятны — выборы прошли, и в ближайшие пять-шесть лет нас ожидает стабильность курса. В чем я уверен точно: необходимо постоянно искать новое — новые технологии, продукты, отрасли. И быть на шаг впереди конкурентов.

## **Император и капуста**

### **— Чем вы увлекаетесь помимо работы?**

— Одна из вещей, которая меня радует, — этой мой приусадебный участок. Мы с семьей перебрались из квартиры в дом на земле. Это совершенно другое качество жизни. Теперь суббота и воскресенье у меня святые дни — я провожу их в дачных заботах. Как древний император Диоклетиан, я бросаю великие дела и выращиваю овощи! Я считаю, что человек хотя бы на время должен вырываться из суматошного мира повседневности и быть на природе, где все идет неспешно. Иначе он сторит — не от водки, так от работы.

Каждое утро я выхожу на газон навстречу солнышку, беру ведро холодной воды и обливаюсь с головой. Эта привычка у меня еще с армии. После этого все тело и мозг просыпаются, и чувствуешь прилив бодрости. Я даже кофе перестал пить. В обливании есть нечто космическое. Я чувствую, как поток космической энергии буквально входит в меня.

### **— Чем еще интересным занимаетесь?**

— Я заядлый футболист-любитель. Любил мяч гонять с детства и долго жил в поселке Южном. И уже 30 лет мы каждое воскресенье играем в футбол на стадионе, правда, только зимой на снегу. На футболе мы разряжаемся эмоциями, выплескиваем весь негатив, накопившийся за неделю.

Еще одно мое увлечение — музыка. Мои родители любят петь, от природы имеют хорошие голоса. В детстве я закончил музыкальную школу по классу баяна. А потом, как и многие парни, научился играть на гитаре и играю до сих пор. Знаю ноты, хорошо подбираю музыку на слух. В свое время я увлекался и бардами, и рок-музыкой, а сейчас люблю хорошую эстраду. С годами я начал понимать, насколько талантливыми людьми были Муслим Магомаев, Эдуард Хиль, Клавдия Шульженко, Леонид Утесов. Интересуюсь джазом, в частности, недавно открыл для себя американские диксиленды 20–40 годов XX века. Это просто потрясающая по энергетике музыка!

Младший сын у меня тоже увлекается музыкой. Играет в группе. У нас дома две гитары, ударная установка, пианино, баян, флейта... Причем заработал он на все сам! Хочется сделать домашнюю студию.

Помню интересный случай. К моему сыну пришли гости и остались ночевать. Я пришел к ним в комнату, где они сидели и пели под гитару. Попросили спеть и меня. Я спел одну песню, вторую... В итоге просидели до четырех утра — я пел,

ребята подпевали и слушали. Музыка здорово сближает!

Еще одно мое хобби — коллекционирование винно-водочных этикеток. Начинал собирать в 14 лет. Сейчас в моей коллекции более 10 тыс. экземпляров. По некоторым сведениям, моя коллекция — одна из самых крупных за Уралом. Сейчас я покупаю этикетки на российских и зарубежных аукционах. Меняемся этикетками с коллекционерами из нескольких стран мира.

К сожалению, в России практически не сохранились этикетки довоенного периода. Никто не думал, что они будут кому-то нужны, а вот за рубежом люди более бережливы. В последнее время я покупаю много зарубежных этикеток 30–50 годов XX века. Время устроено так, что сегодняшние обычные вещи, которые нас окружают, через много лет обретают необъяснимую прелесть и большую цену. Коллекционирование — это особенное отношение к жизни!

## **"Я прежде всего врач, а не бизнесмен"**

«Континент-Сибирь». Июль 2012 года. Полная версия была опубликована на Прозе.ру.

Люди лечились травами десятки веков. Но вот парадокс: будучи прародительницей медицины и накопив огромный опыт, фитотерапия до сих пор не получила официального признания. Работать в этой сфере непросто. О том, чем фитотерапия может помочь онкологии, а также о сложных взаимоотношениях фитотерапевтов и государства корреспонденту "КС" МИХАИЛУ ПАЛОЧКИНУ рассказал директор фитоцентра "Алфит" и фармацевтического завода "Гален", кандидат медицинских наук СЕРГЕЙ КОРЕПАНОВ.

### **ВРАЧИ И ПАЦИЕНТЫ**

- Сергей Валерьевич, почему вы решили заняться фитотерапией?

- После школы я окончил Алтайский мединститут по специальности "акушер-гинеколог". Пять лет работал по специальности в барнаульском роддоме №1, а в 1986 году перешел в онкоцентр, - занимался лучевой терапией злокачественных опухолей женской половой сферы. В то время врачи-онкологи с пренебрежением относились к траволечению, а пациенты напротив – сильно преувеличивали эффективность трав. Захотелось разобраться в этом вопросе подробнее. Первая заповедь врача: не навреди. Для начала следовало убедиться в том, что травы не стимулируют рост опухоли и совместимы с основными методами лечения – химиотерапией и лучевой терапией. Клинические исследования проводились на базе Алтайского краевого онкологического диспансера, под руководством д. м. н., профессора Александра Федоровича Лазарева. Мы доказали, что фитотерапия может дополнить основное лечение и улучшить результаты.

- Как вы изучали фитотерапию?

- Первым делом надо было изучать растения. Я поехал в Ботанический сад университета на поселке Южном. Директором сада была Ирина Викторовна Верещагина, дочь выдающегося алтайского ботаника Виктора Ивановича Верещагина. Поначалу она отнеслась ко мне сурово. Спросила: «Лопатой умеешь работать?». В общем, мы договорились: два часа в день я помогаю им в саду, а следующие два часа они учат меня разбираться в растениях. Со временем мы подружились. Проявилось это в том, что работать стали восемь часов вместо четырех.

Позднее я познакомился с другими специалистами-ботаниками. До сих пор с теплом вспоминаю Владимира Владимировича Ильина из Горно-Алтайска. Это

был уникальный человек и прекрасный специалист. Ильину завязывали глаза, давали растение, и он безошибочно его называл.

## РЯДОМ С РЭКЕТИРАМИ

- Когда появился фитоцентр "Алфит"?

- «Алфит» был создан в 1991 году. Основное направление – реабилитация онкологических больных с помощью фитотерапии. Никакого первоначального капитала у нас, конечно, не было, - просто заняли на сырье у знакомых 10 тысяч рублей и стали его перерабатывать. Банковские кредиты брать боялись, поэтому развивались медленно. Кроме того, у нас не было управленческого опыта и экономических знаний. Но выбранная ниша оказалась настолько востребованной, что мы выжили. В то время появились импортные БАДы общеукрепляющего действия. Они были дорогими, и для их приобретения люди продавали машины и дачи, а то и квартиры. Наши препараты из местного сырья стали доступны для населения.

Поначалу арендовали помещения в «Доме быта» на проспекте Ленина. Мы располагались на пятом этаже, а на шестом был офис крутой ракетирской бригады. Мы с ними замечательно ладили, потому что лечили их «боевые» травмы. Так что «лихие девяностые» прошли для нас спокойно. В 1995 году был основан фармацевтический завод "Гален". В Новосибирске нам сделали аппарат для брикетирования. С порошками он справлялся, но для измельченного растительного сырья совершенно не годился. Пришлось переделывать самим. Наши сотрудники внедрили кучу рацпредложений, машина заработала и трудится до сих пор.

Когда на арендованных площадях стало тесно, мы купили сначала одно помещение, а затем второе. Потом семь лет строили собственное двухэтажное здание – опять-таки без кредитов. Сегодня здесь располагается производство и офис. У нас в штате - около 60 человек. Четверо из них – опытные врачи-онкологи с многолетним стажем. Вероятно, мы единственные в России с таким профилем: фитотерапия онкологических больных плюс сбор сырья и производство целой гаммы препаратов.

- Как был разработан первый фитосбор ?

-Первый брикетированный фитосбор мы выпустили в середине девяностых годов. Требовалось эффективное средство для реабилитации онкобольных после операции, а также после лучевой и химической терапии. Сначала мы хотели сделать его в виде растворимого чая – для удобства применения. Но потом сообразили, что при такой обработке многие активные вещества будут

утрачены. Решили делать брикеты. Название родилось как-то само собой: «Алфит» - «алтайские травы». Первый «Алфит» был иммуномодулирующий, - поднятие иммунитета очень важно для онкобольных. Чтобы сертифицировать фитосбор, пришлось снова доказывать, что применение лекарственных трав не стимулирует рост опухоли. Мы обратились в томский НИИ фармакологии, где была лаборатория противораковых средств растительного происхождения. Сотрудники лаборатории провели эксперимент: взяли сто мышей, ввели им опухолевые клетки и стали лечить большими дозами циклофосфана – сильнодействующего химиопрепарата. Поначалу лечение шло хорошо, опухоли переставали расти, но препарат был токсичным, и 80 % мышей погибли. Вторую группу мышей тоже лечили циклофосфаном, но при этом давали «Алфит». Погибло всего 20 % мышей. Третьей группе мышей давали только "Алфит", - у них рост опухолей замедлялся, хотя и в меньшей степени, чем от химиопрепаратов. Словом, эффективность «Алфита» была доказана. Тогда мы сделали следующий шаг - разработали специализированные фитосборы для поддержания различных органов, пораженных раком. Так появилась целая серия «Алфитов» - желудочный, почечный, легочный и другие.

Мы продаем наши препараты в аптеках и в собственных точках, но самый прогрессивный путь – это работа с медицинскими центрами. Есть обратная связь, нарабатывается опыт, мы постоянно совершенствуем состав сборов. Проблем, конечно, выше крыши. Регистрировать новые фармпрепараты на основе растительного сырья по-прежнему очень долго и дорого. В итоге мы вынуждены называть наши разработки БАДами, сухими растительными смесями и прочими псевдонимами. Кроме того, не хватает средств на серьезную модернизацию. Банковские кредиты выдаются на невыгодных условиях, поэтому обходимся собственными силами.

## Терапия на обочине

- Как бы вы охарактеризовали сегодняшнее положение фитотерапии в России?

- Оно очень сложное. За последние сто лет химическая фармакология развивалась невиданными темпами и практически вытеснила фитотерапию. Химпрепараты давали быстрый результат, их рекламировали, а на побочные эффекты долгое время не обращали внимание. Врачи стали относиться к природным средствам с пренебрежением, о лекарственных растениях не рассказывали студентам-медикам, и многовековой опыт был предан забвению. Но в последнее время отношение к фитотерапии стало понемногу меняться, и в 2000 году этот метод был законодательно признан. А вот специальности «фитотерапевт» нет до сих пор. Нет, естественно, и господдержки. В нашем крае дело обстоит несколько лучше: замечательная природа Алтая, многолетние традиции алтайской фитотерапии, энтузиазм наших сотрудников и

поддержка профессора Лазарева сделали свое дело.

Краевой фитоцентр «Алфит» ежегодно проводит курсы по фитотерапии - три дня теоретических занятий и «полевой сезон» в Горном Алтае. Учим людей различать травы, заготавливать растительное сырье, правильно применять фитопрепараты. Этой работой мы занимаемся уже семь лет. В будущем году планируем пригласить на занятия самых успешных учеников из первых выпусков, чтобы они поделились своим опытом с новичками.

- Известно, что Вы являетесь автором нескольких книг о фитотерапии...

- Главная работа, которая неоднократно переиздавалась – «Растения в профилактике и лечении рака». Она была написана на основе первой брошюры «Травы против рака», напечатанной еще в 1991 году. Сегодня выходит много книг по фитотерапии в онкологии, но пишут их в основном «народные целители». Некоторые авторы советуют онкобольным отказываться от традиционного лечения и переходить на травы. Как врач-онколог, я объясняю своим читателям всю опасность этого заблуждения.

Кроме того, была издана первая часть энциклопедии «Растительный мир глазами врача» - описание лекарственных растений на территории СНГ. Если книга будет востребована, то появится вторая часть. В общем, время покажет.

Уникальный музей

- Как появилась идея музея "Мир Времени"?

- В свое время я приобрел много старых книг по фитотерапии – в основном, это травники середины 19 - начала 20 века. Но меры там указаны устаревшие – золотники, унции, скрупулы и так далее. Начал искать соответствующие гирьки и мерные емкости. Затем стал собирать старинные инструменты и сосуды для приготовления трав. С этой небольшой коллекции и начался музей. Со временем стало понятно, что узкая специализация не нужна, - людям интересны разноплановые экспонаты. «Мир Времени» - это название прекрасно отражает суть нашего музея. Мы разыскиваем и сохраняем уцелевшие осколки далеких эпох - предметы, давно исчезнувшие из обихода или неузнаваемо изменившиеся.

- Расскажите про самые интересные экспонаты.

- Их очень много, и у каждого – своя история. Однажды о нашем музее написали в центральной газете. Одна старушка из Кемеровской области подобрала эту страницу возле своего подъезда, прочитала, а потом завернула в нее что-то и отнесла своей подруге, Нинель Александровне Макаровой. Она

тоже прочитала про барнаульский музей и отправила нам дореволюционный наградной знак Общества Красного Креста. Знак принадлежал французенке Гангарт, супруге русского чиновника. Этот крестик вручила ей вдовствующая императрица Мария Федоровна, мать последнего российского императора. Когда в России в начале XX века был голод, она продала свое имение во Франции и отдала деньги голодающим. После смерти мужа эта женщина стала учительницей французского языка в одной питерской семье. Потомком этой семьи и была Нинель Макарова.

Еще одна история. У нашего музея есть хороший друг - ныне здравствующий Герой Советского Союза Дмитрий Алексеевич Бакуров. Он призывался на войну из моего родного Усть-Пристанского района и был одним из четырех Героев, о которых нам рассказывали в школе. Сейчас живет в Новосибирске. Дмитрий Алексеевич поддержал идею создания музея и передал нам немало интересных экспонатов. Кроме того, через него мы познакомились с еще одним интересным человеком - Григорием Казацким. В войну он был мальчишкой, жил в Одессе, остался без родителей, и его приютили казаки. Дали фамилию, помогли эвакуироваться в Томск. Там он вырос, пошел работать на завод, честно отработал всю жизнь. После ухода на пенсию стал создавать макеты храмов по старинным книгам. Изумительной красоты и точности. Всего он сделал более 500 макетов. Один из макетов был подарен нашему музею. К сожалению, Казацкий умер три месяца назад.

В фондах «Мира времени» числится почти десять тысяч экспонатов из разных стран и времен – каменные скребки, иконы, нательные кресты, школьные парты, чернилницы, люльки, одежда и обувь, часы, телевизоры, радиоприемники, граммофоны, самовары, утюги, медицинские инструменты, меры веса и объема, столовые приборы, бутылки, знамена, статуэтки, значки, посуда, детские игрушки, фотографии, арифмометры, фотоаппараты, бинокли, карты, настенные и настольные календари, пластинки, книги, альбомы, газеты и многое другое. Все эти предметы обладают особой аурой - духом времени. Чтобы посетители могли ощутить эту ауру, в нашем музее разрешено трогать экспонаты, надевать их или приводить в действие. Посетители с удовольствием крутят рукоятку довоенной сирены воздушной тревоги, фотографируются на фоне ленинских бюстов, надевают пехотные и пожарные каски и гермошлемы летчиков-перехватчиков. Самые рискованные примеряют даже 18-килограммовый водолазный шлем 60-х годов. Кроме того, у нас много необычных экспонатов. Назначение некоторых предметов так и осталось загадкой для работников музея. Не исключено, что нам поможет кто-нибудь из посетителей.

- Ясно, что музей - не бизнес, а что-то вроде социального проекта...

- Да и наш фитоцентр я не считаю бизнесом в полном смысле слова. Прибыль – вещь хорошая, но главное - помогать людям. И я прежде всего врач, а не бизнесмен.

## Справка

Сергей Валерьевич Корепанов родился 11 января 1959 года в Усть-Пристанском районе Алтайского края. Закончил Алтайский государственный медицинский институт. В 1991 году основал фитоцентр «Алфит», а в 1995 году - фармацевтический завод «Гален». Помимо музея, Корепанов увлечен волейболом - играет почти ежедневно.



## "Я работаю с семи утра до одиннадцати вечера"

"Континент-Сибирь». Июль 2012 года

Группа компаний "Сибирь Контракт" является одним из лидеров рынка железобетонных изделий в Алтайском крае. За время своего существования она прошла путь от торговли к производству. О том, что происходило на Алтае в "лихие девяностые", зачем нам нужно лететь на Марс, и что общего между бизнесом и лопатой, корреспонденту "КС" МИХАИЛУ ПАЛОЧКИНУ рассказал генеральный директор "Сибирь Контракта" ЮРИЙ ФРИЦ, который с 2012 года является еще и председателем правления Алтайского союза предпринимателей.

- Юрий Александрович, как вы пришли в бизнес?

- Это давняя история. Как и большинство моих ровесников, я после школы поступил в Алтайский политехнический институт на специальность «Технология машиностроения, металлорежущие станки и инструменты». После окончания учебы пошел работать на завод "Трансмаш" в отдел главного технолога. Там в течение года я занимался разработкой режущего инструмента. Затем началась перестройка. Завод начал хиреть, заказы прекратились, подолгу задерживали зарплату. К тому времени я был уже женат и думал, как нужно содержать семью.

Поэтому я принял решение пойти работать в кооператив к своему отцу. У него был один из первых в крае кооперативов, который занимался проектированием строительных объектов, конструированием машин и механизмов. Это была работа, вполне подходящая для моего инженерного образования. Там я собственно и получил первые предпринимательские навыки.

В девяностые годы стала бурно развиваться торговля, посреднические услуги. Мы решили, что не должны отставать. Поэтому в 1993 году была основана компания "Сибирь Контракт". Вместе со мной ее учредителями стали мои друзья. Отчасти помогал отец, он и сейчас частенько дает мне полезные советы. Торговать китайским ширпотребом нам не хотелось. Поэтому мы выбрали для себя нишу снабжения промышленных предприятий оборудованием, металлопрокатом и электротехнической продукцией. Затем мы сконцентрировались на направлении черного металлопроката.

Со временем мои партнеры выбрали другие направления бизнеса, организовали собственное дело, а я продолжил то с чего мы начинали. Мы до сих пор сохранили дружеские отношения и с удовольствием при встречах вспоминаем, как все начиналось. При этом отмечу, что ни один из нас не стал чиновником -

для нашего поколения это никогда не было престижно и важно.

- Какими вам запомнились девяностые годы? Они и правда были лихими?

- Они были разными. Скажу так. Барнаул город небольшой, и все друг друга более или менее знали и были знакомы между собой. Зачастую за одним столом где-нибудь в кафе можно было встретить и предпринимателя, и милиционера, и «криминального авторитета». В то время это было обычное явление. Это был период становления бизнеса в стране. Каждый пытался заниматься тем, что приносит хоть какую-нибудь прибыль. Большинство людей начинали с торговли. Постепенно бизнес становился все более цивилизованным. Люди начинали развивать производство, гостиничный, ресторанный, сервисный бизнес.

Я не скажу, что девяностые годы были лихими. Мы все-таки не Москва, и огромных денег здесь никогда не крутилось. Хотя и криминал был, и разборки были, и силовые структуры пытались подмять некоторых предпринимателей под себя. Впрочем, такие проявления бывают и сейчас. Просто я всегда считал и считаю, что если ты ведешь свое дело ответственно и порядочно, то это лучшая страховка от неприятностей.

Финский завод

- Как вы стали заниматься стройматериалами?

- В сферу производства стройматериалов я пришел в начале двухтысячных годов. Мы арендовали складские площади на Барнаульском заводе экспериментального крупнопанельного домостроения (БЗКПД). В народе его называли "финским", так как оборудование на завод поставляли финны. В 2001 году там была введена процедура банкротства, и предприятие умирало на глазах. Мы с партнерами решили выкупить имущество завода и попробовать себя в сфере производства железобетонных изделий. К тому времени на заводе была сложная обстановка. Много оборудования было вывезено, распродано или сдано в металлолом. К примеру, из 14 мостовых кранов работало всего два. Пришлось поднимать завод практически с колен.

Сегодня мы работаем в нескольких направлениях - черный металлопрокат, производство ЖБИ, строительство. Приоритетное направление - производство стройматериалов. Мы работаем практически со всеми строительными организациями Барнаула. И ассортимент выпускаемой продукции очень велик - более 100 наименований. В некоторых сегментах мы являемся лидерами - в производстве пустотных плит, опор для электрификации и ряде других направлений. Освоили производство изделий для каркасного многоэтажного

домостроения.

Правда, сегодня развитие происходит в обстановке нестабильности. Это связано с колебаниями мирового рынка. Кроме того, сейчас в крае снижаются объемы строительства. Это приводит к снижению спроса на стройматериалы. Однако отрасль серьезно поддерживают государственные заказы. Строится много школ, больниц, государство помогает в приобретении жилья ветеранам, молодым семьям.

- Насколько конкурентен рынок ЖБИ?

- Конкуренция есть, и она только усиливается. Наряду с крупными игроками на рынок приходит малый и средний бизнес. И сегодня он достаточно серьезно влияет на рынок. Конечно, бороться с крупными игроками в плане ассортимента молодым предприятиям довольно сложно. Однако по некоторым позициям они могут составить реальную конкуренцию. Поэтому наиболее распространенные сегменты - товарный бетон, блоки ФБС, железобетонные кольца - характеризуются жесточайшей конкуренцией. У малого бизнеса меньше издержки, проще логистические схемы. Иногда это происходит в ущерб качеству - например, некоторые небольшие предприятия не всегда имеют лабораторию по контролю качества продукции, а крупный производитель просто без нее не имеет права работать.

- Как крупные производители борются за сохранение своих позиций?

- Прежде всего, за счет качества и объемов. Крупным потребителям нужны большие объемы, стабильность поставок. Некоторые мелкие производители работают только летом, мы же - круглогодично. И, конечно же, крупные производители обеспечивают высокое качество продукции. Мы просто не можем, например, уменьшить количество цемента в том или ином изделии. Ведь это будет не просто ущерб для репутации, а уголовная ответственность. Кроме того, крупные производители имеют возможность отгружать ЖБИ строителям с большой отсрочкой оплаты, а небольшие игроки такого себе позволить не могут.

- Как развивается строительное направление?

- Изначально завод был ориентирован на программу сельского домостроения. Он выпускал комплекты полносборных домов. В то время в Алтайском крае работала программа сельского домостроения, было построено более тысячи домов. Когда эта программа была свернута, у завода начались проблемы, которые и привели к его банкротству. Сейчас мы в основном производим те материалы, которые востребованы рынком. Это плиты перекрытия, сваи, опоры освещения, блоки и т.д. Немного

строим сами. В ближайшее время планируем заняться многоэтажным жилищным строительством. Но развитие строительства сдерживают два главных фактора - земля и бюрократизм. Оформить любые документы архисложно. Нужно собрать безумное количество подписей, обойти огромное количество кабинетов. Не упрощают дело и амбиции монополистов, ресурсоснабжающих организаций. Если бы этих проблем не было, то строительство развивалось бы активно, и никаких проблем с жильем не было бы в принципе. А ведь строительная отрасль - одна из базовых. От ее стабильности зависит развитие многих смежных отраслей.

- Каких принципов в управлении компанией вы придерживаетесь?

На мой взгляд, главное - чтобы каждый сотрудник был заинтересован в успехе общего дела. При этом основное в нашей компании - это команда. Во главе каждого направления стоит руководитель, который является профессионалом, ответственным и мотивированным человеком. Один человек - руководитель - не может вникнуть во все. Моя задача - разработка стратегии, определение магистральных направления развития компании.

- Как вы подбирали людей на ключевые должности?

- По двум критериям - порядочность и профессионализм. Важно, чтобы человек сочетал эти два качества. Конечно, сегодня понятие порядочности не в чести. Многие хотят достигнуть цели любой ценой. Но для меня такой подход неприемлем, поэтому и подобные люди со мной не работают. При этом порядочность я ставлю на первое место. С мерзавцем невозможно иметь дело. А порядочного человека всегда можно научить.

- Каким образом вы мотивируете персонал?

- Материально и нематериально. Я считаю, что любой человек должен быть заинтересован в результатах своего труда и в повышении его качества. Система выстроена так, что чем более эффективен работник, тем больше он зарабатывает. Для меня очень важно, чтобы каждый человек понимал свою роль в производственном процессе и желал достижения нужного общего результата.

Ведь завод, оборудование, это, по большому счету, просто средство производство, лопата, грубо говоря. Если ей обращаться неумело, то можно быстро сломать черенок и остаться без лопаты. А можно выкопать ей лунки, посадить картошку, она вырастет и все будут сыты. При этом я стараюсь донести до работников - это не моя лопата, это наша общая лопата.

- И работники на самом деле понимают, что от их усилий зависит общий успех?

- Пока еще не все. И это важная проблема. Наш мир разделился на собственников и не собственников, на богатых и бедных. И эта дистанция постоянно растет. А информационное поле такое, что оно стимулирует увеличение этой пропасти. Все ругают неких олигархов. А кто их реально видел? На всю страну два десятка человек, которыми пугают все кому ни лень. Но при этом у многих сформировалось мнение, что предприниматели тоже в некотором смысле олигархи.

А ведь рядовой бизнесмен - это трудяга, который потом и кровью зарабатывает свой хлеб, производит важный для общества продукт или услугу. А народ считает его нуворишем, который хочет въехать в рай за чужой счет. У среднего предпринимателя, как правило, вложены в бизнес почти все деньги, имущество заложено в банках, он находится под прессом всевозможных надзорных органов. Он инициативный человек, готов брать на себя риски. Я считаю, что объединить предпринимателей и других людей может большая общая цель. Пусть даже она будет спорной - вроде полета на Марс к 2020 году.

- Как изменилась Россия за то время, пока вы занимаетесь бизнесом?

- В последнее время произошло серьезное смещение акцентов. В юные годы мы стремились к знаниям, ходили во всевозможные кружки и секции, старались попробовать себя в разных сферах. Тогда все это было очень доступным, бесплатным. Сегодня все изменилось в худшую сторону. Все завязано на деньгах. Детям из необеспеченных семей сложно получить качественное образование. Все секции платные. В итоге, определенная категория талантливых ребят отсекается от возможности реализовать себя.

В обществе очень сильно сменились приоритеты. Мы больше не строим космические корабли, Байкало-Амурские магистрали. Беда в том, что исчезли надличностные цели, остались сугубо личностные - заработать побольше денег, хорошо отдохнуть, больше потреблять. Интернет и телевидение учит молодежь - каждый сам за себя, пробивайся любым путем, стремись взять от жизни все.

Государство ушло из идеологической сферы, и в итоге общество осталось без путей развития. Непонятно, куда мы движемся, к чему идем. Какой будет Россия через 20 или 50 лет? В советские годы идеология была сильной, и это было во многом не плохо. Хрущев говорил, что мы будем жить при коммунизме. К его заявлениям отчасти относились со скепсисом, но большинство в них верило, и мы знали, как жить. Верили в социализм. Жизненный путь был предсказуем. Я знал, что после окончания института буду работать инженером-

конструктором, затем - начальником отдела, если буду хорошо работать, то стану главным технологом, главным инженером, а может быть и директором завода. А что сегодня? Предсказуемости и уверенности в завтрашнем дне нет. Молодежь не хочет идти в инженеры, ученые. Сегодня престижно быть юристом, экономистом. Еще лучше стать чиновником.

А ведь фундаментом экономики является строительство, машиностроение, наука, космические технологии. А мы ведь и в Космос не стремимся. Недавно в одной передаче я услышал, что в России не могут набрать отряд космонавтов. В советское время такого бы никогда не произошло.

На мой взгляд сегодня в России царит культ потребления. Насаждается западный стиль жизни с его прагматикой и эгоизмом. Но ведь у России всегда был особый путь. Россия ищет свое место в мире. Кто-то считает, что мы - "банановая республика", и наша роль - быть экспортным придатком. Я категорически не согласен с такой точкой зрения и делаю все для того, чтобы хотя бы немного изменил эту ситуацию.

С возрастом я все чаще задаюсь вопросом - что окружающие получили от моего бизнеса. Да, мы строим разные объекты, есть материальные воплощения наших трудов. Но есть ощущение, что чего-то не хватает в плане реализации. Хотя даже воспитать детей - это уже немаловажно. У меня две взрослые дочери, скоро появится внук.

- Насколько мне известно, вы часто бываете в Германии. Чем бизнес в этой стране отличается от российского?

- В Германии гораздо выше уровень бизнес-процессов. Государственная система устроена так, что помогает предпринимателю развивать свой бизнес. Однако там высокие налоги, что сдерживает предпринимательскую активность. Кроме того, обращает внимание высокая степень доверия немецких деловых людей друг другу, так называемая культура предпринимательства. Там нет понятия "кинуть кого-то". А в России это до сих пор, достаточно распространенное явление.

В Германии очень высока конкуренция. Что бы мы не взяли - дорожное строительство, сферу услуг, торговлю - там все на высочайшем уровне. От укладки тротуарной плитки до выпечки пончиков. Россия по сравнению с ней - поле непаханое. И это даже хорошо - нам есть куда расти. Да и конкуренция в России существенно ниже.

- У вас не было мыслей совсем уехать в Германию?

- Я совершенно не представляю себя жителем Германии, а тем более немецким

бизнесменом. Я немец только по фамилии, а считаю себя абсолютно русским человеком. Если завтра будут играть сборная Германии и сборная России, я однозначно буду болеть за Россию. Я очень плохо знаю немецкий язык. Мне иногда нравится съездить в Германию на рождество, повидать родственников. Вообще, когда я не занимаюсь работой больше недели, отдыхаю, то начинаю чувствовать себя очень некомфортно. Мне не хватает моей среды, коллег, динамики. Я мучаюсь без дела. Уже привык работать с семи утра до одиннадцати вечера и по другому уже не представляю свою жизнь.

- А свободное время как проводите?

- Я люблю плавать, играть в бильярд, читать. В последнее время мне нравится работать на земле, выращивать деревья, цветы и кустарник. А высаженный мною газон - самый ровный и аккуратный в округе! Кстати это еще раз подтверждает правило, что если к делу относиться ответственно и с душой, то успех неизбежен. Правда, на все это мало времени. Я - раб своей работы.

- Когда вы начали участвовать в работе Алтайского союза предпринимателей (АСП)?

- Коллег из АСП я знаю очень давно. Но активно участвовать в работе АСП я стал только в последние годы. Раньше не хватало времени на общественную деятельность.

- Власть сегодня уважает союз предпринимателей?

- АСП, на мой взгляд, достаточно мощная организация. Она объединяет не только предпринимателей, но и их ассоциации. У союза есть определенные возможности - доносить до власти идеи и проблемы, которые существуют у бизнеса, и стараться их решать. И власть прислушивается к нам. Выстраивается взаимодействие по ряду ключевых вопросов. Один из наиболее важных сегодня - внедрение патентной системы ведения бизнеса. И от того, какие решения будут приняты на местном уровне, зависит, насколько эффективно новая система будет работать. И мы пытаемся наладить взаимодействие с властью для достижения сбалансированного и приемлемого для предпринимателей результата.

Конечно, не всегда наше мнение совпадает с мнением власти. Но ведь именно в спорах рождается истина. В диалектическом противоречии и противостоянии заключается основной принцип существования мира. Но есть категория людей, для которых важна критика ради критики. На мой взгляд, это тупиковый путь. Если бизнес высказывает претензии, то должен предлагать альтернативный вариант развития. А просто заниматься самопиаром - это неправильно.

Важно уметь не только говорить, но и слушать друг друга. Ведь без взаимопонимания не может существовать ни семья, ни власть, ни бизнес. Кроме того, власть и бизнес - важные элементы сегодняшнего общества, они не могут существовать друг без друга.

- Алтайский бизнес умеет сплотиться для решения проблем, или каждый действует сам за себя?

- Он может сплотиться. По ключевым проблемам - вроде кадастровой оценки земли, в сфере регулирования рекламной деятельности. Бизнес объединяется - кто-то по отраслевому признаку, кто-то - по территориальному. АСП объединяет широкий круг бизнесменов. Наша задача - транслировать их проблемы и добиться помощи со стороны власти. Хотя зачастую бизнесу не нужна помощь, нужно, чтобы ему просто не мешали.

- В Алтайском крае есть отделение "Деловой России", АСП взаимодействует с ним?

- У нас есть не только "Деловая Россия", но и отделение "ОПОРЫ России" (его возглавляет мой предшественник в АСП Павел Нестеров), Алтайская торгово-промышленная палата, "Алтайская ярмарка". Со всеми этими организациями мы взаимодействуем, проводим совместные мероприятия. У всех нас одна задача - создать для бизнеса комфортную среду. Мы хотим, чтобы предпринимательство стало ведущей силой развития общества. В бизнес идут инициативные, амбициозные, образованные люди. Не побоюсь этого слова - это элита общества, наряду с деятелями культуры и науки. Предприниматель должен стать важной и значимой фигурой в жизни сегодняшнего общества.

- Каковы сегодня основные проблемы алтайского бизнеса?

- Прежде всего - это нехватка финансовых ресурсов, оборотных средств и финансов для инвестиционной деятельности. Да, есть масса программ господдержки бизнеса, как на краевом так и муниципальном уровне. Но этого недостаточно. Помочь всем - не хватит никакого бюджета. Должны быть сформированы более совершенные механизмы кредитования и финансирования бизнеса. Очень сдерживают развитие бизнеса высокие процентные ставки по кредитам. Корпоративные интересы банкиров входят в конфликт с интересами малого и среднего бизнеса, а по сути, с общественными интересами.

Следующая проблема - высокая налоговая нагрузка. И любое снижение налогов будет толчком к развитию бизнеса. Достаточно посмотреть на динамику развития бизнес-процессов у наших соседей в Казахстане, где налоговая



нагрузка значительно меньше. Кроме того, в крае одни из наиболее высоких в России энерготарифов. Возможно, это имеет объективные причины - мало собственной генерации. Но в итоге наша продукция становится менее конкурентоспособной.

Мешает бизнесу и карательная система штрафов. За различные, порой даже незначительные нарушения можно получить штраф до 500 тыс. рублей и более. Большая проблема - постоянные изменения "правил игры" для бизнеса. Сегодня одна форма счет-фактуры, завтра другая, одни правила сдачи налоговой отчетности, завтра другие. И таких изменений - море. За всеми уследить невозможно. А любая ошибка приравнивается к преступлению.

Некоторые чиновники пытаются давить на бизнес. Они не понимают, что их зарплата формируется из двух вещей - средств от продажи нефти и налогов с бизнеса и промышленности. Но нефть когда-то кончится или упадут цены. Если задуть бизнес, то на что будут жить чиновники? Вообще, большая проблема России - ориентированность прежде всего на добычу сырья. Это тупиковый путь. Нас скоро вытеснят со всех рынков, и мы реально станем "банановой республикой".

- Вы полагаете, что сырьевая обеспеченность - это зло, а не благо?

- Да. Существует масса исследований, которые показывают, что в период падения цен на нефть предпринимательство и производство развивалось более энергично. С одной стороны, несметные запасы ресурсов, это счастье для страны. Но в более широком, фундаментальном смысле - это беда. Посмотрите на Японию - там почти нет ресурсов и при этом это одна из ведущих экономик в мире.

Здесь можно провести аналогию с человеческим организмом. Как известно, для него полезно голодание, это стимулирует его на мобилизацию повышает иммунитет. Если бы в России был "нефтяной голод", то это пошло бы на пользу. Вообще, наша страна всегда развивалась в противостоянии кому-то. СССР был в противостоянии капиталистическому миру, и он был закален в борьбе. Сегодня нам не с кем бороться, мы расслаблены и заплываем жирком. Есть что поесть и выпить, есть деньги на развлечения и отдых. Нужен внешний враг. Если его нет, то стоит его придумать. Либо необходима объединяющая страну идея развития и движения вперед.

Это конечно в определенном смысле преувеличение. Но одно ясно - стране необходима мотивация, чтобы сосредоточиться и реализовать важные общие задачи. Сейчас непонятно, ради чего все делается? И сегодня я начинаю тосковать по комсомольским порывам моей юности, хотя тогда относился к комсомолу достаточно критично.

## Правый берег

- А у вас лично такие цели есть?

- Да. Одна из них - застройка правого берега Оби, которая была заложена еще в генплане 1969 года. Мне хотелось бы принять участие в этом масштабном проекте. Это проект на десятилетия, где можно себя реализовать. Освоение правого берега можно очень интересно решить с инфраструктурной точки зрения. Там можно развивать не только жилищное строительство, но и строить научные центры, академические и студенческие городки, развивать интересные производства - от создания рыбных ферм, выращивания влаголюбивых культур до строительства экологически чистых производств, в том числе центров переработки сельхоз продукции. Там могут быть созданы крупные логистические центры, и конечно удобные и современные зоны отдыха горожан (чего сегодня очень не хватает Барнаулу). За счет этого проекта Барнаул вместе с Новоалтайском и Первомайским районом может стать городом-миллионником. Это совершенно другой статус, другие возможности и другой уровень финансовой поддержки.

Во всем мире города, стоящие на одной стороне реки, обязательно переходят и на другую. Да, это непростой проект. Городской бюджет его не потянет, краевой наверное- тоже. Необходимы федеральные инвестиции, плюс серьезное участие частных инвесторов. Предпосылки для успешного развития проекта есть - транспортные магистрали (старая автодорога и Правобережный тракт). Сегодня зачастую из Новоалтайска в центр Барнаула добраться быстрее, чем с Солнечной поляны. Вдоль Правобережного тракта идет газовая магистраль, энергетическая линия, рядом есть очистные сооружения. Можно сделать инфраструктуру в венецианском стиле - с красивыми каналами. На самом деле это может стать самым лучшим для проживания и работы районом города Барнаула.

- Но краевые чиновники пока не разделяют вашего оптимизма относительно застройки правого берега.

- Серьезного обсуждения этого проекта по сути и не было. Сегодня все всего боятся. Бизнес, чувствуя неопределенность, опасается вкладывать средства в серьезные проекты. Чиновник боится принимать решения, потому что за них больно бьют и начальство, и надзорные органы. Сегодня на одного работающего приходится десять проверяющих. В такой конструкции просто невозможно эффективно развиваться. Карательно-надзорная система нависла над обществом, как каменная глыба, и готова раздавить всех нас, как лягушат. Что тогда останется?

- Если все так сложно, то людям не стоит идти в бизнес?

- Обязательно стоит. Бизнес - это важный способ самоутверждения. Мне очень грустно, когда молодые и перспективные ребята ставят себе задачу попасть на теплое место в какое-нибудь учреждение, административный или надзорный орган и по возможности ничего не делать. При этом получать стабильную и высокую зарплату, иметь льготы, длительные отпуска и т.д. Да, сегодня легче быть чиновником. Хотя хорошо зарабатывают только руководители высшего звена. А перспективы у молодежи туманны. Государство в перспективе не способно содержать столь огромный чиновничий аппарат, и он обязательно будет сокращаться. Эти процессы идут уже сейчас. Особенно это видно в проблемных экономиках Европы. И будет обидно, если молодой человек, потратив время на госслужбу, окажется у разбитого корыта.

Другое дело - создание собственного бизнеса. Направлений развития и перспектив сегодня огромное количество. Но важно не лениться работать. Если человек просыпается в обед, к 12 дня приезжает на работу, отдает ценные указания и уезжает на рыбалку, то его дело рано или поздно захиреет. Надо пахать! И тогда гарантированно человек сможет обеспечить свою семью, развить свой бизнес.

## Справка

Юрий Александрович Фриц родился 7 июня 1969 года в городе Барнауле. Окончил Алтайский политехнический институт им. И.И. Ползунова по специальности «Технология машиностроения, металлорежущие станки и инструменты».

В 1989 году начал трудовую деятельность в ЖЭУ Треста «Алтайэлеваторстрой» рабочим-диспетчером 4 разряда. С июня 1993 года занимал должность директора ТОО «Торгово-промышленная компания Сибирь контракт». С октября 1996 года по ноябрь 1998 года – директор ООО «Торгово-промышленная компания Сибирь-Контракт». С ноября 1998 года по настоящее время – генеральный директор ООО «Группа Компаний Сибирь Контракт». Общий стаж работы 20 лет, из них 18 лет в строительной сфере. Был депутатом Барнаульской городской думы. В 2012 году избран председателем правления Алтайского союза предпринимателей.

Юрий Александрович в 2006 году награжден орденом мецената России, в 2011 году – званием Почетного строителя России. Также имеет награды и дипломы администрации города, Администрации Алтайского края, Алтайского краевого Законодательного Собрания.

Женат, имеет двух дочерей.

«Группа Компаний Сибирь Контракт» является одним из ведущих производителей железобетонных изделий в регионе. Ассортимент, который предприятие готово предложить потребителю, достаточно широк и составляет более 100 наименований. Также развивается направление черного металлопроката и строительства.

Любая религия поощряет социальную ответственность бизнеса  
Мирра Кашаева – о вере и предпринимательстве

Проза.ру. 8 июня 2011 года

Автор: Михаил ПАЛОЧКИН

Вопрос о взаимоотношениях бизнеса и религии всегда был неоднозначным. Каждый, наверное, помнит христианский тезис: легче верблюду пройти в игольное ушко, чем богатому попасть в Царствие Небесное.

Изначально может показаться, что любая религиозная традиция, которая требует от человека смирения, покорности, должна негативно относиться к предпринимательской деятельности и связанному с ней накоплению богатства. Однако если мы углубимся в этические концепции мировых религий, то увидим обратное. Религия одобряет предпринимательство, но только при определенных условиях. Об особенностях религиозного отношения к вопросам, связанным с ведением бизнеса, нам рассказала Мирра КАЩАЕВА, к.и.н, доцент кафедры религиоведения факультета политических наук АлтГУ.

## Иудаизм

- Обратимся к иудаизму – одной из первых мировых религий. Четкой регламентации экономических отношений в Торе и в частности, ее пятой книге – Второзаконии, вы не найдете. Но Тора, как книга, повествующая о жизни и поведении патриархов, дает примеры правильного заключения и соблюдения договоров.

Один из первых договоров был заключен Авраамом ввиду его намерения купить пещеру для захоронения своей супруги Сарры. Как известно, хетты из уважения к Аврааму не хотели брать с него денег. Однако Авраам настоял, чтобы при свидетелях были определены конкретные границы этой пещеры и ее цена.

Этот случай стал одним из примеров правильного ведения дел. Договор был заключен при свидетелях (в открытой устной форме), его объект был тщательно characterized и стороны сошлись в цене.

В дальнейшем иудаизм будет рассматривать процесс накопления материальных благ как необходимый. При этом нужно «очищение» имущества и доходов путем выплаты одной десятой части прибыли в пользу Храма и государства. В данной традиции налоги рассматриваются именно как способ «очищения», а не только как средство обеспечения государства. Так, талмудический трактат «Пэа» («Плоды») требует от земледельца отдавать государству определенную часть плодов своего труда (десятину). Это позволит ему жить с чистой совестью и пользоваться тем, что он произвел.

В более позднем источнике – «Галахе» - мы находим историю о том, что каждый богач, представший перед Всевышним, должен будет отчитаться: правильно ли он вел свой бизнес. Если правильно, то нет ничего зазорного в обладании большими богатствами.

Правильное ведение бизнеса в иудаизме помимо выплаты налога предполагает обязательную помощь бедным, вдовам, сиротам или общине. Это требование актуально и по сей день. Самые известные еврейские предприниматели нашего времени помогают просветительским учреждениям, создают различные фонды. В иудаизме мы не находим идей о всеобщем материальном равенстве. Однако он предполагает, что не должно быть слишком бедных и слишком богатых, а также рабов. И существуют определенные механизмы снятия социальной напряженности. Например, долги с должника можно было требовать только шесть лет подряд. А на седьмой год, который назывался «год шмиты», их нужно было прощать.

## Христианство

- Обратимся теперь к христианской традиции. Изначально богатство здесь не считалось греховным и не было препятствием для вхождения в Рай. Главное условие – богачу не стоит накапливать богатство только ради богатства. Он должен делиться с нищими и не презирать малоимущих. И чем более последовательно и искренне он будет заниматься благотворительностью, тем больше благ ему обеспечено в Царствии Небесном.

Если говорить о более развитой Церкви – 4-5 веков нашей эры – мы находим одного из лучших авторов, рассматривающих вопрос о бедности и богатстве. Это Иоанн Златоуст. Он отмечал, что в христианстве презираются люди, стремящиеся к чрезмерному накоплению богатства, а также чрезмерно его тратящие и расточительные. Однако нищенство и попрошайничество – это также неприемлемое состояние. Если человек ничего не делает для улучшения своего бедственного положения – это грех.

Богатый человек, по Златоусту, должен быть умеренным и активно заниматься благотворительностью. Тогда он получит божественное одобрение.

В дальнейшем Церковь и сама не удержалась от накопления богатства.

Особенно ярко это проявилось на Западе. Считалось, что для того, чтобы с ней считались властители, церковь должна представлять собой экономически мощный институт. И у нее появились обширные владения, от которых она никогда не отказывалась.

Часто именно за это и критиковали католическую церковь. И Реформация возникла именно из сопротивления против двуличности церкви, которая проповедует скромность и нестяжательство, а сама владеет огромными латифундиями.

## Протестантизм

- Рассмотрим теперь протестантизм. Мартин Лютер в основном призывал к необходимости подчинения церкви, упрощения культа. А вот Жан Кальвин развил и социальное учение протестантизма. Причем здесь в явной форме рассматриваются не только вопросы бедности и богатства, но и непосредственно предпринимательской деятельности.

В кальвинизме считалось, что успешность бизнеса является признаком его богоугодности. Если дела идут хорошо, значит, человеку помогает в этом Бог. А успешный предприниматель может рассчитывать на попадание в рай.

Таким образом, в протестантизме развита концепция «мирского призвания» и «божественного предопределения», согласно которой успех в делах является подтверждением избранности человека к спасению.

Исследуя влияние религиозных ценностей на развитие социальных отношений, всемирно известный ученый Макс Вебер в своей работе «Протестантская этика и дух капитализма» отмечал, что если бы не было протестантской этики, то капиталистические отношения сформировались бы в Европе позднее и развивались менее интенсивно. В Западной Европе XV – XVI веков человек тяжело трудился, чтобы обеспечить себя и свое потомство, и просил на это благословения у Бога. Чем больше он трудился и чем более состоятельным становился, тем горячее была его молитва. Именно такое поведение, обусловленное религиозным сознанием, по мнению Вебера, привело к становлению и развитию капитализма.

## Католицизм

- Отношение католической церкви к любым видам экономической деятельности в истории её развития было не однозначно. До VI века н.э. мы можем говорить, что Римская церковь была примером другим христианским церквям в догматическом, каноническом и этическом развитии. Однако затем последовал долгий период «обмирщения церкви», который характеризовался стремлением священства к обогащению, изменением каноническим принципам служения и другими прискорбными обстоятельствами. В эпоху позднего средневековья была развита, как известно, практика продажи индульгенций, которая гарантировала «отпущение грехов» за определенное и, желательно, наибольшее денежное вознаграждение. Таким образом, мы можем отметить, что со стороны католицизма занятие предпринимательством никогда не рассматривалось как не достойное. Интересными и заслуживающими широкого оглашения являются энциклики римских пап XX века. Так, например, Пий XI в 1931 году в энциклике «*Quadragesimo anno*» рассуждая о порочной природе экономики, говорил, что целью экономики в XX веке должно быть не непрерывно расширяющееся снабжение материальными благами, а служение

общечеловеческим, прежде всего социальным целям. Те же выводы были оглашены во время Второго Ватиканского собора. В этом смысле католическая церковь видела себя институтом, ответственным за социальные приоритеты мирового развития, и эта роль требовала от католической церкви непосредственного взаимодействия с правительствами европейских государств. Наконец, самый известный Римский папа XX века Иоанн Павел II выступал за свободную, социально ориентированную рыночную экономику, где социальные ориентиры развития определяются при непосредственном участии церкви.

## Ислам

- Теперь поговорим об исламе. Отношение мусульман к бизнесу заложено уже в Коране, практически в каждой его суре. Бизнес здесь рассматривается как одна из форм необходимого поведения. Мир создан для человека. Однако существование человека в этом мире – временно. Поэтому любой человек – это только временный управляющий земными благами, которые создал Всевышний. И управление ими – предопределенная Богом деятельность. Согласно Корану «Благочестив тот, кто уверовал в Аллаха, в Последний день, в ангелов, в Писание, в пророков, кто раздавал имущество, не смотря на любовь к нему».

В другой Суре говорится: «Сыновья и богатство – украшение мирской жизни». Поэтому стремление к накоплению богатства греховным не является. Однако при этом нельзя заниматься недопустимыми видами деятельности – торговлей вином, свининой и противоречащей Корану литературой. Также в раннем исламе к ним относится ростовщичество.

Богатство в исламе поощряется в том случае, если оно накоплено законным путем. При этом на богатого человека накладывается двойная ответственность – за себя и за тех, кто им не располагает. Богатый должен заботиться о своих малоимущих родственниках.

Подведем итоги. В отношении любой религии к бизнесу есть общий момент. Она осуждает накопление ради накопления и поощряет социальную ответственность бизнеса.

Я полагаю, что современные бизнесмены также ищут опору в религии и ориентируются на нее. Если человек добивается серьезного успеха, то понимает, что этим он обязан не только себе. К этому причастны и высшие силы.

Кроме того, богатый человек не хочет потерять все то, что он уже имеет. И начинает думать, что он должен сделать, чтобы удача от него не отвернулась. И начинает понимать необходимость благотворительности.



# Юридическому сообществу Алтайского края есть к чему стремиться

Сергей Сандаковский – о рынке правовых услуг

8 июня 2011 года. Проза.ру

Автор: Михаил ПАЛОЧКИН

Одна из важных особенностей рынка юридических услуг Барнаула – его информационная закрытость и «непрозрачность». Об этом и других особенностях рынка рассказал Сергей САНДАКОВСКИЙ, управляющий партнер юридического агентства «ЮРИСДЕЛО»

## Закрытость и дистанцированность

- Сергей Анатольевич, какие тенденции актуальны для рынка в 2011 году?
- Можно выделить такую особенность тенденции развития рынка юридических услуг в Барнауле как его информационную закрытость, дистанцированность юридических компаний и частнопрактикующих юристов друг от друга.

Сложившаяся ситуация порождает:

- рассогласованность гонорарной политики, от чего страдают клиенты при взыскании оплаты услуг представителей в суде;
- отсутствие реестра недобросовестных операторов юридического рынка и недобросовестных работников, мигрирующих по юридическим компаниям;
- недостаточное общение лидеров рынка (в целях прогнозируемого развития юридических услуг, обмена опытом, совместной разработки стандартов и Кодекса этики) способствует понижению доверия потребителей юридических услуг;
- отсутствие исчерпывающего перечня юридических услуг, которые оказывают операторы рынка, что затрудняет возможность аутсорсинга, т.е. передачи тех услуг, которые оператор сам не оказывает, другой юридической компании, специализирующейся в соответствующей области права. Это заметно сказывается на уровне сервиса юридических компаний.

В результате юридическое сообщество столкнулось со стагнацией в развитии рынка юридических услуг в Барнауле, о чем свидетельствует отсутствие барнаульских компаний в авторитетных рейтингах, игнорирование федеральными и межрегиональными игроками возможности проведения конференций и форумов на наших площадках, нежелание ведущих профильных организаций, оказывающих профессиональную поддержку деятельности и развития юридических компаний, организовать у нас мастер-классы.

Так, например, мы периодически встречаемся на конференциях и форумах в других городах с Александром Хвощинским, управляющим партнером широко известной за пределами Алтайского края консалтинговой компании LegalStudies.RU, которая дает ценные советы по развитию юридического бизнеса. Однако профессионалы подобного федерального уровня обходят Барнаул стороной в связи с отсутствием объединенности барнаульских юридических компаний.

## Возврат долгов

- Какие юридические услуги сейчас наиболее востребованы?
- В последнее время наиболее востребованы услуги по возврату долгов (досудебное урегулирование спора, судебное представительство и исполнительное производство). Из регистрационного направления повысился спрос на добровольную ликвидацию юридических лиц.

Спрос снизился на регистрацию вновь создаваемых юридических лиц, покупку предприятий и связанных с этим дополнительных услуг.

Прежде всего, на наш взгляд, это связано со снижением объемов продаж по многим направлениям деятельности наших клиентов, «замораживанием» некоторых новых проектов, «урезанием» расходных статей компаний и т.д.

- Какие новые услуги или игроки рынка появились?
- В последнее время появились услуги в области медицинского права, саморегулируемых организаций, оказание услуг в кредит. Юридические компании-стартапы (вновь образованные) периодически заявляют о себе на рынке, однако не всем из них удается занять свою нишу, наработать клиентскую базу, зарекомендовать себя как надежного исполнителя и окупить затраченные средства сообразно намеченным срокам. В результате появление новых компаний, уход новых и других игроков с рынка юридических услуг в 2010-2011 гг. не обеспечивает качественный прирост по сравнению с 2006-2009 гг.

- Что происходит со стоимостью юридических услуг? Как она изменилась по отношению к 2010 году?
- Ценовая политика в сфере юридических услуг достаточно консервативна и за последние 6 лет практически не изменилась. Вместе с тем следует констатировать, что стоимость юридических услуг в Барнауле является самой низкой в Сибири, а по качеству можем отметить то, что специалисты из Барнаула востребованы в других регионах.

## Развитие и объединение

- Каковы Ваши прогнозы по развитию рынка юридических услуг в 2011 году?  
- Развитие юридических услуг неразрывно связано с объединением участников рынка. Первый шаг к объединению юристов Алтайского края был успешно реализован несколько лет назад при создании Алтайского регионального отделения общероссийской общественной организации «Ассоциации юристов России», где наши сотрудники принимали непосредственное участие по ее регистрации в налоговой инспекции и открытию расчетного счета в банке. Председателем Ассоциации был избран губернатор края, доктор юридических наук, Александр Карлин.

Второй шаг к объединению юридических компаний мы осуществили при попытке создать Некоммерческое партнерство «Объединение участников рынка правовых услуг «Алтайская Правовая Палата» в начале 2010 г. Свое участие в этом мероприятии подтвердили более 20 юридических компаний Барнаула, Бийска, Рубцовска из около 300 участников рынка юридических услуг края. Нами были разработаны учредительные документы Палаты, логотип, вопросы, планируемые поставить на обсуждение, анкеты учредителей и членов, проведены организационные мероприятия (было найдено помещение для общего собрания, оборудование, приглашены коллеги из других регионов и проч.).

Однако общее собрание учредителей «Алтайской Правовой Палаты» так и не состоялось в связи с тем, что раскрыли о себе информацию лишь юристы 5 компаний из 20 заявленных, поскольку у некоторых юристов отсутствовал требуемый стаж работы либо не было юридического образования. Одни компании не смогли выделить время в своем плотном графике, другие не посчитали участие в Палате целесообразным. Несмотря на это мы считаем подобный опыт весьма положительным.

Вместе с тем в конце 2010 г. в Барнауле прошел знаковый Форум «Рынок юридических услуг в Алтайском крае», на котором лидерами рынка юридических услуг обсуждались наиболее острые вопросы объединения, а также неудавшаяся попытка объединения операторов рынка в Алтайскую Правовую Палату, в результате чего юристы единогласно пришли к выводу о необходимости преодолеть имеющийся информационный барьер между собой. Таким образом, вопрос объединения является лишь делом времени.

«Московские юристы ведут более 70% дел в немосковских судах. Региональные юрфирмы упускают крупных клиентов», - отмечал г-н Хвощинский. Это является, на наш взгляд, тревожным сигналом, поскольку инвестиционная привлекательность края на общефедеральном уровне и так невысока. Помимо прочего, барнаульские юридические компании, как правило, не используют биллинговые системы (почасовой учет времени юристов) либо применяют без использования автоматизированных систем (специализированное программное обеспечение) в совокупности со

стандартизированными бизнес-процессами (нам такие компании не известны). Отсутствуют конкурентные преимущества в плане сервиса и сплоченных команд юристов для обслуживания масштабных, как федеральных, так и местных проектов.

Учитывая сказанное, можно с уверенностью отметить, что юридическому сообществу Алтайского края есть к чему стремиться, поскольку существуют перспективные направления развития. Представляется - и тому есть наглядный пример других городов - Москвы, Екатеринбурга, Красноярска, Новосибирска и др., что через объединение лидеров рынка юридических услуг мы сможем привлечь к себе внимание не только региональных юридических компаний с точки зрения аутсорсинга услуг, но и создать благоприятное впечатление среди местных и федеральных потребителей правовых услуг.

Справка

Что мы знаем про Сергея Сандаковского

Сандаковский Сергей Анатольевич, управляющий партнер юридического агентства «ЮРИСДЕЛО», кандидат юридических наук, судья территориального Арбитражного третейского суда, региональный представитель журнала «Вестник государственной регистрации юридических лиц» на территории Алтайского края, действительный член «Ассоциации юристов России» (Барнаул-Москва), действительный член Общероссийской общественной организации «Российской криминологической ассоциации» (г. Москва), член «ЮрКлуба» (г. Пермь), член «Гильдии Регистраторов» (г. Москва), участник юридического портала «Yurmir », эксперт в области права Сибирской юридической эл. газеты (г. Кемерово) и эл. ресурса «DialogPlanet.ru», участник информационно-правового портала «Закония» и «Российской правовой биржи».

# **Андрей Макулов: «В любой экономике должно быть регулирование, иначе она превращается в хаос»**

Bankir.ru. 9 мая 2012 года

Председатель правления ФорБанка (Алтайский край) в интервью Bankir.Ru – о конкурентных преимуществах региональных банков, об искушениях «ручного управления» и о минусах принудительной капитализации.

// [Михаил Палочкин](#), [Bankir.Ru](#)

**- Какова, на ваш взгляд, роль региональных банков в банковской системе страны и экономике в целом?**

- У всех банков есть одна классическая роль – превращать временно свободные средства в инвестиции. Региональные банки также не составляют исключения. Однако свои особенности у них все же есть. На рынке сложилось определенное «разделение труда» – федеральные банки работают, прежде всего, с крупными предприятиями, а региональные – с малым и средним бизнесом, в том числе с индивидуальными предпринимателями. При этом такое разделение имеет позитивные последствия.

Часто региональные банки выступают в роли «инкубатора» для крупных кредитных организаций, «выращивая» им клиентов. Имея возможность лучше разобраться в специфике деятельности небольших предприятий, являются первыми кредиторами (по мере роста бизнеса клиенты переходят на обслуживание в более крупные банки). Мало того, что региональные банки сами кредитуют малый и начинающий бизнес, они являются инициаторами и основными двигателями по созданию и налаживанию эффективной работы региональной инфраструктуры, по поддержке местного бизнеса. Так, по инициативе региональных банков был создан и с 1995 года работает Алтайский банковский союз, на сегодня выполняющий функции оператора краевой системы субсидирования части процентной ставки и управляющей компанией Алтайского гарантийного фонда.

В настоящее время прорабатывается вопрос о создании регионального венчурного фонда для поддержания инновационных стартапов. Проведено несколько ярмарок инновационных идей.

То есть мы видим реальное частно-государственное партнерство, направленное на создание и развитие местной экономики. При этом региональные банки почти всегда являются инициаторами и самыми активными участниками подобных мероприятий.

**- А как же тот факт, что крупные банки, используя свои технические преимущества, более сложные программные средства, способны оказывать своим клиентам услуги такого качества, которое для небольших банков**

## **недоступно?**

- Вы знаете, как выясняется, многие сложные финансовые услуги малым предприятиям просто не нужны. А многие новые услуги как раз быстрее появляются в региональных банках, то есть региональные банки сами являются инновационными площадками, и получаемый у них опыт затем используется в крупных частных и государственных структурах. Например, наш банк еще в 2000 году внедрил в работу аналог только обсуждаемой сейчас социальной карты. Более 9 тыс. человек обслуживались по чиповой пластиковой карте с несколькими приложениями в локальной системе, введение взаиморасчетов предприятий энергетики, социальных услуг, питания и торговли позволили значительно снизить социальную напряженность во время кризиса.

С 2003 года алтайские банки внедрили у себя систему расчетов по коммунальным платежам «Город», обеспечив при этом полную прозрачность начисления и прохождения коммунального платежа (в Москве до сих пор с этим неразбериха). С 2005 года по инициативе региональных банков создана и успешно работает единая краевая база заложенного автотранспорта (попытка организовать это на федеральном уровне до сих пор не увенчалась успехом).

С 2003 года банк начал работу по Государственной программе развития ипотеки. Первые вложения финансовых, организационных ресурсов в создание регионального ипотечного оператора (АЖИК) также были сделаны региональными банками. Это, кстати, редкий удачный пример настоящего частно-государственного партнерства, когда Федеральная власть (в лице АИЖК), Региональная власть и банки за короткий срок построили в стране эффективную систему ипотечного кредитования. И региональные банки играют в ней существенную роль. Например, только наш банк выдал почти 7 тыс. ипотечных кредитов, войдя в 2005 году в десятку лидеров по стране.

**- Вы сказали, что между федеральными и региональными банками есть «разделение труда». Но ведь федеральные игроки тоже активно пытаются освоить сферу малого и среднего бизнеса и также участвуют в мероприятиях частно-государственного партнерства.**

- Ключевое слово здесь – «пытаются». Для того чтобы федеральные банки смогли наладить такую же систему работы с малым и средним бизнесом, как региональные, понадобится, как минимум, построить такую же инфраструктуру.

Например, у ФорБанка 21 отделение в Алтайском крае. У какого федерального банка, работающего с малым бизнесом, (кроме Сбербанка и Россельхозбанка) есть такая сеть?

Отмечу, что открытие отделения предполагает не просто оборудование помещения, но и налаживание механизма работы отделения, его взаимодействия с другими структурами внутри и вне банка, внедрение

определенных стандартов обслуживания, обучение людей. Это длительная и кропотливая работа.

Кроме того, федеральные банки стараются работать с небольшим объемом крупных операций. Условно говоря, они выдают один кредит на сто миллионов. А региональные банки – сто кредитов по миллиону.

То же самое с расчетным обслуживанием. У нас открыто 8,5 тыс. счетов юридических лиц и ИП, 17 тыс. счетов физических лиц, по ним происходит постоянный поток небольших платежей, возникают какие-то вопросы, проблемы, которые надо кому-то решать. У нас бывает одних запросов от приставов по 500 в день. При этом средняя сумма платежа составляет 20–30 тыс. рублей. Какому из федеральных банков нужно это хозяйство.

Насчет частно-государственного партнерства крупных банков на федеральном уровне говорить не буду – это отдельная тема, а на региональном уровне, в лучшем случае, оно сводится к выдаче нескольких кредитов нескольким крупнейшим предприятиям региона, хозяева которых (и соответственно, прибыль), как правило, находятся в Москве или за рубежом. При этом, конечно, федеральные банки незаменимы в предоставлении крупных займов, обслуживании внешнеторговых связей, финансировании инвестиционных проектов.

**- То есть у региональных банков есть преимущества в этом сегменте?**

- Как правило, региональные банки обладают более развитой сетью в своих регионах. Они в курсе всех проблем местного бизнеса. Кроме того, в таких банках складываются более устойчивые коллективы. Это позволяет накапливать и передавать знания об особенностях местного рынка. Отмечу, что для филиалов федеральных банков в регионах характерна большая «текучка» кадров, причем на всех уровнях – от рядовых работников до руководителей. Понятно, что в таких условиях о передаче опыта речь не идет.

Опыт показывает, что во время кризисов региональные банки оказываются более устойчивыми, чем федеральные. Правда, стоит сделать оговорку – речь идет о реальных региональных банках, а не о «карманных» банковских структурах или сомнительных конторах, которые под вывеской банка обделывают свои темные дела. Так вот, именно во время кризисных периодов происходит переток клиентов из федеральных банков в региональные.

Эта тенденция актуальна как для предприятий, так и для вкладчиков – физических лиц. Вкладчики не раз сталкивались с ситуациями, когда филиалы федеральных банков закрывались и исчезали, а региональные оставались на рынке. В итоге доверие к регионалам гораздо выше, что и влечет за собой переток к ним клиентов.

**- За счет чего региональным банкам удастся добиться большей устойчивости коллективов?**

- Такие коллективы меньше по размеру, а значит, ими легче руководить. Начальник здесь понимает слабые и сильные стороны работников, их проблемы и знает, как мотивировать каждого конкретного сотрудника. За счет этого лояльность сотрудников к банку является достаточно высокой.

Также важно, что в региональных банках работают люди более творческие, наделенные широкими полномочиями в принятии решений и, соответственно, более лично ответственные, чем в отделениях федеральных банков, а такой подход требует командной работы.

**- Сейчас у федеральных банков заметна тенденция к концентрации полномочий у центра. В частности, Алтайсбербанк потерял статус филиала и стал отделением Сибирского Сбербанка. Как вы оцениваете эту тенденцию?**

- В России сейчас выстроилась вертикаль власти. У руля госбанков стоят люди с менталитетом чиновников. Поэтому неудивительно, что они стремятся стянуть как можно больше полномочий в центр.

Мне эта тенденция кажется ошибочной. В краткосрочной перспективе взять всю ответственность наверх, конечно, легче. Организовать сеть центров принятия решений на местах сложнее. Для этого нужно поломать голову. В долгосрочной перспективе концентрация власти приводит и к концентрации рисков. Это опасный путь.

При этом нужно понимать, что данная тенденция является закономерной. В развитии любой системы есть период концентрации власти, центров принятия решений, рисков и ошибок. Потом руководство начинает понимать, что сконцентрировано слишком много, и управлять всем этим просто невозможно. Тогда начинается обратный путь – распределение полномочий по разным центрам. В определенный момент местные центры получают слишком много полномочий, и тогда начинается обратный процесс. Сейчас мы находимся в периоде концентрации, но присутствует все большая уверенность, что ни к чему хорошему это уже не приводит.

**- Вы уже давно работаете в банковской сфере. Какие изменения происходят с годами на банковском рынке Алтайского края?**

- Прежде всего, происходит сокращение числа региональных банков. Когда я начинал работать, у нас в регионе было порядка 25 местных банков. Сейчас их семь. Часть банков перерегистрировались в другие регионы, часть оказались в Республике Алтай после ее отделения от Алтайского края. Тем не менее, тенденция к сокращению налицо.

Кроме того, с годами банковский бизнес стал более предсказуемым и цивилизованным. Другим важным трендом является консолидация усилий местных банков, которая сопровождается разделением рисков. Есть немало примеров, когда в кредитовании крупного проекта принимают участие



несколько региональных банков. При этом риски разделены между банками. И за процессом реализации следят сразу несколько «зорких глаз».

У банков становится больше общих дел, важных для банковской системы региона в целом. В Алтайском крае важную роль в этом выполняет Алтайский банковский союз, координирующий такие общезначимые проекты.

**- Вы говорили о гарантийном фонде, как вы оцениваете инфраструктуру поддержки бизнеса в Алтайском крае?**

- Я бы поставил ей четыре из пяти баллов. При этом есть надежда на развитие этой инфраструктуры – на будущее есть ряд интересных проектов. Конечно, есть проблемы и недоработки. Но куда же без них! Ведь учиться особо не у кого. И все приходится постигать на собственном опыте.

**- Какие наиболее существенные проблемы здесь можно выделить?**

- В числе наиболее важных – это поддержка стартапов. Начать бизнес в регионе до сих пор очень сложно. Непросто и получить кредитные ресурсы для развития таких проектов. А ведь взятый государством курс на инновации, коммерциализацию научных разработок, модернизацию производства предполагает появление большого количества стартапов, которые кто-то должен кредитовать. В этом направлении делается много громких заявлений, однако реальной инфраструктуры поддержки стартапов нет.

Сейчас региональные банки и структуры администрации края разрабатывают программу финансирования стартапов. Однако уже сейчас понятно, что там не обойтись без существенного вливания бюджетных средств. Ведь кредитование проектов на начальных стадиях остается очень рискованным для банков.

**- Как вы относитесь к недавним заявлениям министерства финансов России о необходимости увеличения минимального уставного капитала банков до 1 млрд. рублей?**

- Отрицательно. Я не могу понять, зачем это нужно. И со мной согласятся многие региональные банкиры. Мы ведь люди неглупые и способны понять объяснения государства. Однако никто из высокопоставленных чиновников так и не потрудился разъяснить, зачем нужно повышать собственный капитал.

Крупные банки более надежны? Опыт показывает, что нет. Если посмотреть, сколько средств тратится на поддержку банков в кризисы – получается страшно огромная цифра. А ведь это деньги налогоплательщиков, наши с вами деньги. Причем все эти средства пошли на поддержание федеральных банков. Если бы они не получили эти сотни миллиардов рублей, то разорились бы. При этом на поддержку местных, региональных банков не было потрачено и сотой доли от этих средств. Все они выживали сами. Причем интересно, что большую часть средств получили госбанки. Размер капитала напрямую связан с рисками. Меньше капитал – меньше совершается операций – и в итоге меньше риски.

Через небольшие банки выводятся деньги? Неправда. Потому что они вообще не имеют собственных корсчетов за рубежом и в оффшорах. Спрятать миллионы рублей, переведенные за рубеж или обналиченные криминальным путем, крупному банку гораздо легче. В мелком это сразу же будет видно. И если это делается, то не в величине банка дело, а в том, кто не исполняет свою работу по реагированию.

В общем, экономическая целесообразность повышения уставного капитала банков совершенно непонятна.

Единственное объяснение, которое я слышал, это то, что нужно сократить число банков, так как меньшее количество банков будет легче контролировать. С этим я согласен. А чтобы легче контролировать собираемость налогов, надо сократить число предприятий, а чтобы легче было руководить страной, надо ограничить ее размеры, допустим, Московской областью, а количество граждан миллионами тридцатью.

Это попытка найти простое и удобное для чиновника решение в сложном вопросе. То есть желание такого «ручного» контроля – это не решение.

Тем более жизнь показывает, что часто крупные банки проконтролировать вообще невозможно. Небольшие региональные банки тщательно контролируются собственниками, акционерами, которые напрямую заинтересованы в развитии своего бизнеса. Да и репутацией местные банкиры дорожат – у нас ведь все друг друга знают. Крупные банки не может проконтролировать даже собственник. Что уж тут говорить про государство. Оно хочет взять все риски на себя. В этом случае, если банки и «грохнутся», то сразу по всей стране. А в такой ситуации виноватых найти невозможно.

**- Если решение об увеличении капитала будет принято, что будет с алтайскими региональными банками – они будут объединяться либо все-таки «поднатужатся» и наберут необходимую сумму?**

- К сожалению, от того, что «поднатужиться», появятся совсем не деньги. И вопрос такого резкого увеличения капитала очень сложен. У нас, допустим, капитал растет в среднем на 20% в год. Это очень приличный темп даже по мировым стандартам, при этом банк активно развивается, открывает новые отделения, улучшает материальную базу, обучает людей. Основной рост капитала происходит за счет прибыли, заработанной коллективом банка. Я считаю, что это самый честный и самый правильный способ увеличения капитала, но увеличить этим способом капитал так резко невозможно. Не удивительно, что призывы поднять планку звучат из уст чиновников и государственных банкиров, ведь они не зарабатывают эти деньги, они берут их из бюджета, из наших с вами налогов. И, конечно, внести очередную сотню миллиардов бюджетных средств в капитал гораздо проще, чем организовать финансовую систему так, чтобы максимально использовать уже действующие механизмы, совершенствуя их, а не уничтожая.

### **- То есть выхода нет?**

- Ну, даже если тебя проглотили, есть, как минимум, два выхода! В нашем же случае – выхода три. Первый – прекратить банковский бизнес, закрыть отделения и распустить людей (в этом случае сокращено будет около 500 банков и уволено более 10 тыс. человек). Второй – пытаться применять различные схемы для «надувания» капитала, находить новых акционеров. Третий – объединиться.

Наиболее распространены будут, я думаю, первый и третий варианты. При этом вариант консолидации наиболее предпочтителен, но он отвлечет много сил и средств. Законодательство о консолидации очень сложное и неудобное, процессы слияния в нем описаны достаточно слабо и размыто. Все это приведет к тому, что банки будут заняты консолидацией, вместо того, чтобы заниматься работой с клиентами. Очевидно, что снизится объем кредитования, да и с привлечением депозитов будут сложности.

### **- Ваш банк работает в нескольких регионах. Какие особенности региональных рынков вы бы отметили?**

- Алтайский край отличается достаточно развитым малым бизнесом и большим количеством индивидуальных предпринимателей. За счет такой диверсификации алтайская экономика на протяжении многих лет остается стабильной, без резких взлетов и падений.

Собственники малых предприятий живут и работают в регионе, платят здесь налоги. Благодаря им уровень жизни растет. Это видно хотя бы по количеству дорогих машин. В Барнауле их столько, сколько не увидишь в любом другом сибирском городе.

Для Кемеровской области характерны очень большие перепады в экономике. В период расцвета там существенно растут объемы производства, добывается огромное количество угля, выплавляются гигантские количества металла. А в период спада производство стремительно падает, финансовое положение предприятий и их работников резко ухудшается.

Кроме того, крупные предприятия Кемеровской области зарегистрированы в Москве, куда и платят большинство налогов. А что происходит в регионе, их волнует гораздо меньше.

Для московского региона характерны большие суммы вкладов и кредитов. Там работает много банков. Однако, по нашим оценкам, рынок все равно остается ненасыщенным. У малого и среднего бизнеса остается большой неудовлетворенный спрос на кредитные ресурсы. Банки борются, в основном, за крупный бизнес. Мы знаем, о чем говорим – филиал ФорБанка в Москве работает уже десять лет. И мы никогда не ощущали дефицита в клиентах.

Рынок Новосибирской области – это нечто среднее между Алтаем и Москвой. Впрочем, мы живем в едином экономическом пространстве, и экономика

регионов развивается примерно в одном русле, что, конечно, не исключает различий в регионах.

**- Вы сказали, что уровень жизни населения в Алтайском крае растет. Приводит ли это к росту спроса на услуги private banking? И есть ли вообще такой рынок в нашем регионе?**

- Яркого выраженного спроса на эти услуги нет. Как нет и рынка. Бизнесмены вкладывают накопленные средства в развитие своих производств. Лишь единицы состоятельных людей сталкиваются с проблемой, когда у них есть большое количество свободных средств, и нет времени ими управлять.

**- А вы как управляете личными финансами?**

- Очень просто. Основная часть моих средств вложена в банк, которым я руковожу.

**- И какие советы вы бы дали другим людям?**

- Основной совет – хранить деньги нужно в той валюте, в которой собираешься их тратить. Я сам четко придерживаюсь этого правила и ни разу не пожалел об этом. Я знаю, какая сумма в валюте мне нужна в течение года, чтобы тратить деньги в путешествиях. Эта сумма и хранится в валюте.

Вообще, я считаю, что для получения ощутимой выгоды при операциях с валютой, игре на фондовых рынках, этим нужно заниматься постоянно. Это должно стать вашей профессией. Если заниматься этим время от времени, то в 90% случаев проиграешь.

**- Какие основные проблемы региональных банков вы бы сегодня выделили?**

- Прежде всего, это неопределенность государственной политики. Сложно строить планы развития бизнеса, когда не знаешь планов развития государства. Сейчас нет даже пятилетних планов, которые были в Советском Союзе.

**- То есть вы считаете, что рыночная экономика не оправдывает себя?**

- В любой экономике должно быть регулирование, четкие и понятные правила игры и перспективы. Иначе она превращается в хаос. Когда регулятор несколько раз за последние годы меняет правила, это нельзя назвать ни рыночной, ни плановой экономикой. Это хаос.

Например, во всем цивилизованном мире действует правило: «Закон обратной силы не имеет». Если применить его к банкам, то требование о минимальном капитале в миллиард рублей должно было бы распространяться лишь на вновь создаваемые банки. Но почему когда ты работаешь на рынке десятки лет, твой нормально функционирующий бизнес должны закрывать силовым путем? Кто выигрывает от этого?

**- Так есть ли будущее у региональных банков?**

- Российский банковский рынок пока слабо развит. Посмотрите на карту, сравните хотя бы территории, у нас всего 900 банков. А в Германии почти 5 тыс. В США – и того больше – 7300. Нашему рынку есть куда расти – и в количественном отношении, и в качественном. И прирастать рынок будет, на мой взгляд, прежде всего за счет крепких региональных банков. Несмотря на все сложности, они будут развиваться, и это развитие будет успешным.

*Досье Banki.ru. Андрей Макулов. Родился 3 июля 1965 года в Новокузнецке (Кемеровская область). Окончил Сибирский металлургический институт по специальности «инженер-механик». Работал конструктором на барнаульском заводе механических прессов. Позже перешел на работу в горком комсомола, где возглавил отдел научно-технического творчества молодежи. При его участии в регионе возникли первые молодежные кооперативы. Работал заместителем управляющего филиала Финист-банка в Алтайском крае. В 1995 году акционеры коммерческого банка ФорБанк пригласили его на должность председателя правления, которую он занимает и по сей день.*

## **Ольга Меркулова, председатель правления АлтайБизнес-банка: «Региональные банки более устойчивы к кризисам, чем федеральные»**

Банкир.ру Сентябрь 2012 года

**- Вы работаете в банковской сфере с 1995 года. Как изменился банковский рынок Алтайского края?**

- В девяностые годы в регионе практически не было филиалов московских банков. При этом функционировало несколько сильных местных банков. Часть из них проводила рискованную политику и в итоге им пришлось уйти с рынка. Другие региональные банки были настроены на долговременную работу, оценивали свои риски, проводили консервативную политику. Именно они остались существовать до сих пор и составляют семерку региональных банков края – Алтайкапиталбанк, АлтайБизнес-Банк, Сибсоцбанк, Зернобанк, Бийский народный земельно-промышленный банк, ФорБанк, Тальменка-банк. При этом интересно, что каждый из этих банков занимает свою определенную нишу.

Значимым событием девяностых годов был выбор уполномоченного банка администрацией Алтайского края. Участники рынка активно соревновались за это право, подавали заявки. В итоге в борьбе победил Сибсоцбанк. Более того, сформировался определенный пул так называемых «банков власти». При этом такие банки получили как преимущества, так и дополнительные проблемы. С одной стороны, они получили дополнительный источник финансовых ресурсов, с другой – были вынуждены реализовывать различные программы социальной направленности, которые отрицательно сказывались на рентабельности бизнеса. Отмечу, что успешные региональные банки демонстрируют рентабельность в 20–30%.

**- Когда региональные банки стали сдавать позиции?**

- В конце девяностых годов на Алтае появились первые филиалы московских крупных банков. Сначала они не играли особой роли. Затем «москвичи» начали обслуживать крупные предприятия, так как у местных банков не хватало капитала, чтобы кредитовать крупный бизнес.

Постепенно московские банки начали играть все большую роль на алтайском рынке. Крупный капитал активно концентрировался в Москве. «Москвичам» были доступны дешевые ресурсы, а решения по выдаче кредитов принимались филиалами очень оперативно. Кроме того, московские банки смогли предложить бизнесу работу с пластиковыми картами, что не могли сделать местные банки, и другие передовые технологии.

Особенностью алтайского банковского рынка было еще и лидирующее положение Сбербанка. Такого доминирования банк достигал в немногих

регионах. Прежде всего, это заслуга многие годы руководившего Алтайсбербанком Владимира Филимоновича Песоцкого. При нем очень активно развивалось кредитование реального сектора.

Кстати, кризис 2008 года местные банки пережили лучше, чем филиалы московских, поскольку региональные банки практически не играли на рынке ценных бумаг и валют. Тогда филиалы московских банков столкнулись с резким снижением лимитов кредитования в регионе и повышением ставок по выданным кредитам, а местные банки продолжали обслуживать клиентов в полном объеме.

Еще одной особенностью банковского рынка региона является активно работающий Алтайский банковский союз. На мой взгляд, во всей России сейчас действует лишь несколько региональных союзов, тем более, что практически не осталось регионов с таким количеством самостоятельных банков. И в этом большая заслуга руководителя союза, председателя правления, президента банка Зернобанка Николая Николаевича Николаева. Благодаря этому местные банки активно участвуют в жизни края и российских банковских объединениях. Формируется общественное мнение о роли банков в экономике края.

#### **- Как вы оцениваете тенденцию к централизации банковской системы?**

- Сейчас многие московские банки переводят свои филиалы в статус операционных офисов. Да, они получают некоторые преимущества – снижаются издержки, в перспективе повышается управляемость, становится меньше проблем с регулятором. Но в итоге офисы теряют полномочия, а край теряет квалифицированные кадры (в офисах востребованы операторы) и возможность индивидуального обслуживания для малого и среднего бизнеса.

Уволенные квалифицированные специалисты покидают край, переезжают в Новосибирск и Москву. А это негативно отражается на регионе в целом. Или другой вариант – опытные люди идут работать операторами ради зарплаты, более высокой, чем в региональных банках. Ведь московские банки в этом плане могут предложить работникам более выгодные условия. В итоге человек деградирует и теряет квалификацию, а региональные банки страдают от недостатка думающих кадров. Вообще, качество новых кадров – это большой вопрос для банковской сферы. Образование оторвано от реалий работы в банке, в свою очередь молодежь имеет завышенные зарплатные ожидания и не всегда торопится осваивать реальную работу.

На мой взгляд, для успешного банковского бизнеса необходимы думающие и креативные люди на местах, которые бы всесторонне оценивали экономическую обстановку и занимались развитием бизнеса. И региональные банки предоставляют сотрудникам возможности для самореализации и развития.

Преобразованием филиалов в операционные офисы недовольны и многие

клиенты. Банковские операции становятся более стандартизованными и формализованными. Для банков это хорошо. А вот для клиентов – нет. Чтобы исправить запятую в типовом кредитном договоре, приходится ждать согласования несколько месяцев. Конечно, это преувеличенный пример. Но он очень четко отражает нынешние тенденции. Или другой пример: когда в Барнауле был офис одного из московских банков, платежи проходили за 1,5–2 часа. Когда он стал операционным офисом новосибирского филиала, срок прохождения платежей увеличился до суток. В этих условиях происходит некоторый переток клиентов в местные банки, где можно решать текущие вопросы оперативно и в индивидуальном порядке. На мой взгляд, сейчас у местных банков снова появился шанс отвоевать себе место на региональном рынке.

**- Как вы оцениваете предложения по увеличению минимального уставного капитала банков?**

- Для региональных банков это является одной из основных проблем. Предлагаемый размер в миллиард рублей – это очень большая сумма для региональных банков. При этом любопытно, что государство декларирует необходимость развития малого и среднего бизнеса. А ведь к МСБ относятся и небольшие региональные банки. При этом государство пытается перечеркнуть деятельность этих самых банков, повышая планку уставного капитала. Кризис 2008 года региональные банки практически не почувствовали и восстановились быстрее московских банков. Риски таких банков составляют единицы процентов от рисков крупных банков, то есть проблемы региональных банков не критичны для территорий, но польза в обслуживании предприятий, физических лиц, повышении финансовой грамотности населения, развитии рынка банковских услуг может быть неоценима. Это создание рабочих мест в регионе, в том числе требующих большой квалификации и т.д.

**- Есть ли разница в структуре активов и пассивов местных и федеральных банков?**

- Что касается пассивов, у «москвичей» больше депозитов юридических лиц, межбанковских кредитов, средств, находящихся в управлении. Крупные московские банки активно играют на рынке акций, валютном рынке, занимаются брокерскими операциями. Местные банки не готовы идти в такой высокорискованный бизнес, да и подобных специалистов в регионах почти нет. Хотя есть и исключения. Например, в девяностые годы в нашем банке – единственном в крае, была установлена система «Рейтер – Дилинг», позволяющая участвовать в торгах в режиме реального времени. Мы работали в Москве на рынке государственных бумаг, межбанковского кредитования. На эту систему приходили смотреть студенты-экономисты. Но после кризиса 1998 года мы перестали развивать данное направление. Для небольшого банка это неприемлемый риск.



**- Как вы оцениваете внедряемую в Сбербанке систему электронной очереди? Насколько клиентам вообще нужны подобные технические новшества?**

- Ко всему новому люди привыкают постепенно. Мне лично очень нравится эта система. Не нужно занимать очередь в несколько окошек, выстаивать долгое время. К сожалению, у региональных банков не хватает финансов, чтобы реализовывать подобные масштабные проекты.

**- Сбербанк недавно открыл в Барнауле VIP-офис. Насколько перспективно развитие приват банкинга в Сибири?**

- Это перспективное направление. Данный рынок пока не охвачен. В регионе есть достаточное количество состоятельных людей. Отмечу, что региональные банки тоже работают с VIP-клиентами. Но зачастую у местных банков нет специальной инфраструктуры для обслуживания «випов». С другой стороны, это даже хорошо. Потому что создание масштабных проектов всегда предполагает стандартизацию, а это не всегда приемлемо для клиентов. То есть для местных банков и здесь есть ниша.

**- Насколько активно региональные банки кредитуют своих учредителей?**

- Кредитуют, и в этом есть свои плюсы и минусы. С одной стороны, если у бизнеса учредителя проблемы, то проблемы могут быть и у кредитовавшего его банка. С другой – учредители кровно заинтересованы, чтобы банк был успешным. Здесь нужно найти золотую середину, чтобы банк был не карманным и в то же время мог способствовать развития холдингов своих владельцев. По требованиям Центробанка кредиты связанным с банком лицам не должны составлять более 50% капитала.

**- Как работают в регионе инструменты господдержки кредитования бизнеса – субсидирование части процентной ставки, гарантийный фонд?**

- Достаточно активно. К примеру, наш банк широко использует поручительства гарантийного фонда. При этом данные инструменты серьезно повышают финансовую грамотность регионального бизнеса. Кроме того, господдержка осуществляется приоритетным отраслям – производству, инновационному бизнесу. Таким образом, корректируется структура региональной экономики.

**- Некоторые эксперты говорят, что в Алтайском крае происходит смена поколений в руководстве банков. Уходят «мастодонты» вроде Владимира Песоцкого, приходят новые руководители...**

- Такая тенденция есть, особенно в филиалах московских банков. Многие руководители региональных банков занимают свои посты по 15–20 лет. И естественно, что через определенное время они могут отойти от дел, но до этого еще далеко. Я думаю, что региональные банки очень серьезно относятся к «выращиванию» руководящих кадров, так что бизнес не пострадает.

**- Какие банки кажутся вам близкими к идеалу?**

- Это точно не банки из российского топ-10. На мой взгляд, отечественным банкам очень не хватает социальной ответственности. Они часто ориентированы только на получение прибыли либо лишены гибкости в соответствии с установками государства. Мне кажется, что подошло то время, когда не каждый банк добивается какой-то выгоды для себя, а в целом банковская система должна задуматься о своем месте в развитии экономики и нашего государства. О том, как банковская система может улучшить жизнь людей, в том числе и сотрудников банков.

**- Сейчас активно развиваются микрофинансовые организации. Они способны оттянуть часть клиентов у банков?**

- Первоначально, наверное, могут. Однако процентные ставки в банках все равно остаются более выгодными. Мне кажется, что отчасти они дополняют друг друга. Ведь микрофинансовые организации часто работают с теми клиентами, которых банк считает рискованными и далеко не всегда возьмет на обслуживание.

**- Как вы управляете личными финансами?**

- Прежде всего, я руководствуюсь всем известным правилом – не класть яйца в одну корзину. Второе правило – эффект масштаба. Когда вкладываешь мало, вполне вероятна отрицательная доходность. А когда вкладываешь много, то в долгосрочной перспективе положительные результаты весьма вероятны.

Что касается конкретных финансовых инструментов, то я не вкладываю в ПИФы и негосударственные пенсионные фонды. Частично валюта, частично – рынок акций. Причем, предпочитаю не «голубые фишки», а компании второго эшелона, в долгосрочной перспективе у них может быть очень неплохая доходность. Кроме того, значительную часть средств я вложила в покупку акций нашего банка, так что сегодня тоже являюсь равноправным акционером.

Вообще, банкиры – люди консервативные. Они понимают, что авантюризм – это не всегда хорошо. И поэтому обычно выбирают наименее рискованные инструменты.

## «Три четверти книг — откровенный мусор»

«Эксперт-Сибирь». 25 марта 2013 года

Книготорговлю отчего-то все чаще принято считать вымирающим видом бизнеса. Сейчас он действительно находится не в лучшем состоянии: спрос на книги падает, магазины крупного сибирского игрока — «Топ-книги» — закрылись. Да и местные авторы не радуют читателей разнообразием произведений. И все же сами книготорговцы остаются оптимистами. На развалинах «Топ-книги» в Новосибирске появилась сеть «Аристотель» **Михаила Трифонова** (см. [«Я больше ничего не знаю»](#) в «Эксперте-Сибирь» № 33 за 2012 год), а в Барнауле продолжает развиваться сеть магазинов «Книги». Руководитель сети **Клара Хасанова** рассказала «Эксперту-Сибирь» о тонкостях книжного рынка сибирской провинции.

— *Вы уже давно работаете в книжном бизнесе? Как изменился рынок книжной торговли Барнаула?*

— Я в розничной книжной торговле уже 23 года. За это время было три основных периода развития рынка. Первый характеризуется закрытием книжных магазинов старой системы, он продлился с 1993 по 2000 год. Из прошлой системы от 12-ти магазинов остались два — «Пенаты» и «Слово».

Второй период — примерно с 2000 по 2011 годы — аномальное развитие книгораспространения. Поясню. С сентября 2000 года открылся наш первый книжный магазин на Докучаево. В декабре 2000 года состоялось открытие первого розничного магазина за пределами Новосибирской области оптовым предприятием «Топ-книга». Эта компания всегда была моим единственным поставщиком до периода ее банкротства и видела все мои обороты.

Но если до 2003 года «Топ-книга» делала первые пробные шаги в розничной торговле, то с 2003-го ею проводилась агрессивная политика планомерного уничтожения всех местных магазинов во всех регионах страны. Увлечшись этой борьбой, «Топ-книга» ослабила свое оптовое звено, ошибочно полагая, что большие обороты розничной торговли дадут большие прибыли.

Опыт опта ошибочно был применен к рознице, процент затрат в рознице намного выше, даже при огромных оборотах. В «Топ-книге» это не учли, ведь главным показателем для них на тот момент служил оборот торговли, а не прибыль. В результате с 2011 года «Топ-книга» — банкрот, и с рынка страны исчезают ее магазины «Книгомир», «Литера», «Лас-книгас», «Сорока». За ней падает и издательство АСТ.

— *Что с происходит с книжным рынком сейчас?*

— Рынок снова едва выживает. Но, с другой стороны, наступил благоприятный, я назову его — третий — период для развития книжной торговли. Он

характеризуется отсутствием конкуренции, отсутствием поставщиков, отсутствием магазинов и хороших авторов, увеличением падения спроса и отсутствием денежной массы у населения.

— *Насколько развита на рынке конкуренция?*

— Никак не развита. С одной стороны, падение «Топ-книги» оголило рынок, а с другой, при развитии Интернета на людей хлынул огромный поток информационного мусора. Прибавьте к этому уменьшение денежной массы в регионе. Отсюда падение спроса.

Во всем этом хаосе мы нес скоро поймем, что чтение бумажной книги — это не только поиск информации, но и истинное наслаждение. И именно сейчас надо попытаться сохранить книжные магазины, чтобы потом вернуться к нормальной жизни.

Конкуренция же может быть только при устойчивом спросе. А на формирование спроса надо время, нужны хорошие книги, а не этот преследующий нас мусор. Ведь в книжной торговле 70% напечатанного с 2006 года — откровенный мусор, попытка обмануть покупателя. А для конкуренции нужна другая литература.

Единственная позиция, которая неизменно популярна на протяжении нескольких лет, — это Правила дорожного движения, Экзаменационные билеты категории А и Б. Действительно конкурентоспособная книга должна быть иной, и на нее нужны другие средства, другие условия, пока не доступные.

— *Могут ли небольшие книжные магазины конкурировать с крупными центрами типа «Книжного мира»?*

— Свободно могут. Еще в 1998 году на книжной ярмарке в Москве американцы задали всем присутствующим вопрос: «Какой вы хотите иметь книжный магазин?», и предложили три варианта ответа: маленький, средний и большой. С нашим товарным дефицитом тогда вся аудитория ответила, что большой. На что тут же получила ответ, что идеальный книжный магазин — это тот, который дает больше прибыли на квадратный метр. И маленький магазин может вполне конкурировать с большим по затратам, по удаленности от покупателя. Есть хорошая книга «В тени WALL-MART», по сути, именно она дала мне ответ на этот вопрос.

Находясь под постоянным прессингом с самого начала развития сети магазинов «Книги», я направила все силы на разработку собственной программы, на понимание развития процесса, на оптимизацию затрат, учет спроса покупателя. Я нашла формулу бескризисного пути развития. Это немного ноу-хау, но он относится к любой отрасли, к любому процессу.

Постоянный, хоть и маленький, но ежегодный прирост по выручке дает возможность оставаться на плаву в условиях повышения затрат и уменьшения спроса. Сейчас, подтверждая свои исследования в области развития бизнес-

процессов, я открыла новое для себя направление. Ему всего три месяца — это магазин «Большое платье», и он вполне конкурентоспособный. Опыт книг в подборе ассортимента стал просто незаменим. И сейчас мы имеем от 30 до 90 неповторимых моделей на каждый размер, от 52 до 74. До недавнего времени найти достойную одежду было большой редкостью на рынке города.

— *Могут ли электронные книги составить конкуренцию бумажным?*

— Смотря в чем. Если рассматривать конкуренцию в разрезе — книга как средство для получения новой информации, — то могут. Я очень много читаю, ищу новое в Интернете, и все же для меня истинное наслаждение получать фундаментальные знания по книге. Я часто ловлю себя на мысли, что это другой ритм, полное блаженство и умиротворение, абсолютный возврат к осознанной жизни, ничто не напрягает, не нервирует. Это другой мир.

Далее, можно же рассматривать книгу и как способ общения с детьми, получения блаженства вечерами, и как предмет роскоши. То здесь книге нет конкурентов.

— *Какова сегодня рентабельность книжной торговли?*

— Не могу ответить на этот вопрос, поскольку постоянно нахожусь на грани выживания и этот показатель меня никогда не интересовал.

— *Насколько в целом это выгодное направление для бизнеса?*

— Книжное направление нельзя рассматривать с точки зрения выгоды — скорее, это хобби длиною в жизнь. (Смеется.) Потому что, однажды войдя в книжный бизнес, ты обрастаешь такими товарными остатками, что для них необходимо открывать новый магазин. В одном из номеров «Коммерсанта» было написано: «Если у вас есть средства, никогда не вкладывайте их в книготорговлю».

— *Насколько хорошо в магазинах Барнаула представлены книги алтайских авторов?*

— Никак не представлены. Это я поняла на последнем фестивале книги «Лучшая книга Алтая-2012». Грандиозное событие, достойное столицы края, столь необходимое для поддержания культуры. Я стараюсь при всяком удобном случае сообщать авторам о возможности сдать книги в нашу сеть на реализацию, выделила отдельную полочку в каждом магазине, но или книги не печатают, или мы находимся слишком далеко от писателя. Опять же, реализация откровенно никакая. За два месяца 2013 года продано 22 книги. 17 наименований, 13 авторов.

— *Каковы ваши прогнозы по развитию книжного рынка Барнаула в ближайшем будущем?*

— Прогнозы? Все будет зависеть от многих факторов. Хотим ли мы его развития? Понимаем ли мы необходимость его развития? Зависит от политики

региона по отношению к книжной торговле. Например, введение налога с продаж в 2005 году на книги ослабило книжников Алтайского края и открыло возможность зайти на рынок «Топ-книге», у них в регионе не было этого налога.

В свое время я изучала мировой опыт книготорговли. Так вот: по всему миру книжная торговля находится или на полной, или на частичной дотации государства. В СССР все книжные магазины были на льготах и дотациях.

Опыт розничной торговли компании «Топ-книга» показал, что на коммерческой аренде магазину не выжить. Книги, как особый вид товара (классификация времен СССР), не могут на равных конкурировать с продовольственными и непродовольственными товарами. Изучая природу бизнес-процессов, я поняла, что загадывать что-то вперед просто глупо, иногда так развернется, что и ахнуть не успеешь.

Что касается нашей сети «Книги», мы планируем развиваться и сейчас находимся в поиске помещения под новый магазин «Книги» и «Большое платье». Ведь в книжную торговлю я пришла случайно, для того чтобы заработать на оверлок. Я осуществила свою мечту, открыв новое направление. За счет «Большого платья», я думаю, удастся удержать сеть магазинов «Книги» на плаву. Опыт, собственное программное обеспечение позволяет сделать магазин любого уровня в любом направлении торговли.