

# Три десятилетия из жизни российского директора

Размышления директоров новосибирских предприятий о том, что влияло на успешность встраивания отечественной промышленности в рынок. *Ключевые слова:* Международный Клуб директоров, наука, производство, управление, собственность

В 70-х – конце 90-х годов XX века одной из основных тем «ЭКО» было состояние отечественной промышленности. Организация промышленного производства, эффективные методы управления предприятием, передовые технологии – всему этому в то время отводилась солидная часть объема выходящих номеров.

Соответственно, и основным читателем журнала была техническая интеллигенция, обладающая широким кругозором и работающая на заводах, фабриках, в конструкторских бюро.

Где-то с середины 1990-х годов производственная тематика практически ушла со страниц печатных изданий – читатель потерял к ней интерес. Или, правильнее будет сказать, ему стало уже не до чтения толстых экономических журналов.

Между тем наша промышленность все еще отчасти жива, а многие руководители – члены Международного клуба директоров (МКД) не только «держатся на плаву», но и добиваются неплохих результатов в бизнесе, занимаясь тем, что они умеют делать лучше всего – товаропроизводством, реальной экономикой.

Среди них – многолетние авторы «ЭКО», представляющие различные отрасли промышленного производства, успешно работающие в условиях рынка. Это **П.Я. ДОБРЫНИН**, генеральный директор ЗАО «Новосибирский патронный завод», кандидат экономических наук, вице-президент МКД, и **А.И. КУРЦЕВИЧ**, председатель совета директоров промышленно-торговой корпорации «АКС», генеральный директор ЗАО «Сибирская кожгалантерея».

Сегодня они выступают в качестве экспертов «ЭКО». По заданию редакции журнала с ними встретилась журналист, член Международного клуба директоров **Л.А.ЩЕРБАКОВА**.

## «Это была хорошая школа»

– *Уважаемые коллеги, вы активно участвовали в жизни Клуба директоров в непростые пореформенные годы. Что дало вам как профессионалам членство в Клубе? В какие моменты он был необходим для вас? Чем помог в переходное время?*

*И еще: в Клубе вы встретились с целой когортой выдающихся директоров. Эти люди создали основные фонды промышленности, которые используются до сих пор в разных странах*

*СНГ. Хотя бы поэтому грешно забывать их имена. Были ли среди членов Клуба руководители, которые произвели на вас тогда особое впечатление?*

## П.Я. Добрынин:

– Наибольшую пользу от участия в заседаниях Клуба я получил именно в 1990-е годы. Это было самое сложное время – как для предприятий, экономики, так и для общества в целом. Шло становление нового. Как это новое строить – не было ясности. Взгляды на то, как действовать, постоянно менялись. Помните дискуссии тех лет, в том числе мое интервью для журнала «ЭКО», о преимуществах и проблемах, связанных с государственной и частной формой собственности на промышленном предприятии. Я искренне не понимал (о чем сказал в интервью), в чем государственное предприятие уступает частному. Предстояло пройти определенный путь, чтобы понять это. Почти все мои коллеги этот путь прошли. Правда, «вышли» мы разными...

Каким был бы наш завод сегодня, если бы я не испытывал в то время влияние журнала «ЭКО» и Клуба директоров, сказать трудно. Но совершенно уверен в том, что он не был бы таким, как сейчас. Общение в Клубе, в первую очередь, с экономической наукой, которую представлял, в основном, Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН во главе с А.Г. Аганбегяном, было очень действенным. Заседания Клуба были хорошо подготовлены, причем особое внимание уделялось вопросам, которые в тот момент для нас, директоров, были наиболее актуальными, определяли не только сегодняшнее, но и завтрашнее положение предприятий.



Исходя из этого, невозможно переоценить влияние, которое оказал Клуб на меня, и, я думаю, на большинство его членов.

Конечно, жизнь меняется. Сейчас значительно расширился доступ к информации – через традиционные и электронные СМИ ищущий человек может получить ответы на интересующие его вопросы. А в 90-е годы информация, которой делились с нами ученые, воспринималась по-другому, мы не могли получить ее иным образом, кроме общения в Клубе. Мы более трепетно, нежели сегодня, относились к выводам ученых-экономистов и аналитическим материалам, подготовленным к заседаниям.

Воспоминания о Клубе 1990-х годов для меня связаны с именами К.П. Альцман, генерального директора Улан-Удэнской тонкосуконной мануфактуры, и В.С. Соловьевой, генерального директора Тираспольского швейного объединения. Общение с такими людьми вольно или невольно оказывало на меня влияние.

## А.И. Курцевич:

– Клуб и все то, что было связано с ним – журнал «ЭКО», специальный факультет при НГУ – пожалуй, сыграло определяющую

роль в моей карьере. В 1986 г. в моей жизни случилось два определяющих события. Я закончил спецфак при НГУ, это был совместный проект Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Академии наук и Новосибирского государственного университета. И в том же году стал членом Клуба директоров.

В то время я был самым молодым директором объединения в Сибири. И вот в Клубе я оказался среди выдающихся организаторов промышленного производства, которые в той системе экономических отношений сумели достичь наивысшего результата. Конечно, это был сильный стимул для развития.

На встречах и заседаниях не было «первых» и «последних». Все были на равных. И я, 27-летний молодой человек, мог совершенно спокойно обратиться к любому из присутствующих, и ко мне относились столь же уважительно.

Вспоминаются многие выдающиеся директора: А.Н. Кузнецов, Герой Социалистического Труда, директор Красноярского металлургического комбината, П.П. Потапов, Герой

Социалистического Труда, директор судостроительного завода из Тюмени, Т.Б. Сенють, директор НПО из Белоруссии, Ю.Н. Кравцов, директор Улан-Удэнского авиационного завода, Э.П. Петросян, генеральный директор объединения электронной промышленности из Еревана, Р.А. Мурадян, директор ЗАО «Искож» в Запорожье, С.Н. Глушко, директор фабрики «Эффект» из Харькова, Л.Б. Коган, директор завода «Водо-прибор» из Москвы, А.В. Карпов, директор Бийского химического комбината.

В Клубе – и нигде больше – мы могли общаться с известными учеными-экономистами – академиком А.Г. Аганбегяном, Л.И. Евенко, О.И. Шкаратаном, В.В. Кулешовым, М.К. Банд-маном, Г.В. Гренбэком, Н.Б. Мироносецким.

Для меня в те годы это была хорошая школа. Я сибиряк, и привык, что называется, рубить с плеча. Был излишне категоричным, что мешало в общении с коллегами и коллективом предприятия. Правда, и ситуация не позволяла «отдышаться», спокойно осмыслить, что происходит. Жесткое время было! Оно и сейчас не позволяет расслабиться, но тогда, на мой взгляд, нужно было в единицу времени делать гораздо больше управляющих движений, чем сегодня.

Уроки житейской мудрости и профессионального общения преподавал нам А.Г. Аганбегян. Когда высказывания на заседании вызвали недовольство у кого-то из участников, Абель Гезевич произносил свою коронную фразу: «У нас каждый говорит, что хочет!». По сути дела, он учил нас терпимости, уважению к чужому мнению, толерантности.

Для легкой промышленности страны легендой были В.С. Соловьева, Герой Социалистического Труда, генеральный директор Тираспольского швейного объединения, и К.П. Альцман, генеральный директор Улан-Удэнского тонкосуконного комбината. Это признанные в те годы лидеры отрасли, на которых можно было равняться, и все действительно равнялись.

Клуб предоставил нам уникальную возможность побывать на лучших предприятиях страны. Члены Клуба, представлявшие предприятия многих отраслей промышленности, не скрывали свои «секреты» от коллег, не были озабочены задачей превзойти, обогнать, сберечь свои тайны от конкурентов и т.д. Так было принято.

Много дало общение с В.Д. Боссертом, первым выборным директором в Советском Союзе. Впереди маячила эпоха перевыборов, нам только предстояло принять участие в этом драматическом действе. Боссерт рассказал о подводных камнях, которые нас ожидают, предостерег от множества ошибок, которые могли поставить крест на дальнейшей работе в бизнесе. Многие поняли, что надо выстраивать вертикаль взаимодействия не только с министерствами, но и с коллективами. Это очень помогло в будущем. Так, меня четыре раза избирали директором не акционеры, а трудовой коллектив. Кто проходил такое «чистилище», поймет, какой это имеет «закаливающий» эффект.

После выступлений и рассказов Боссерта в кулуарах мы поняли, что должны приобретать навыки публичных политиков. В результате многие со временем стали депутатами разных уровней законодательной власти, участвовали в создании и работе политических партий, благотворительных фондов, то есть содействовали становлению гражданского общества в стране.

При Клубе действовал замечательный журналистский корпус. Возвращаясь домой, мы с нетерпением ждали и взахлеб читали номера «ЭКО», где публиковались материалы с Клуба. В нашей среде в 1970-х – начале 1980-х годов этот журнал был так же известен, пользовался таким же авторитетом, как в обществе в целом – журнал «Огонек». Это действительно была настольная книга любого думающего руководителя предприятия.

### **«Вопроса о том, нужно ли развивать бизнес, не было»**

*– Когда вы ясно почувствовали неотвратимость перемен в экономике? Насколько сложным был переход от руководителя предприятия в социалистическом понимании к управлению бизнес-процессами?*

#### **А.И. Курцевич:**

– Не буду кривить душой: для меня процесс перехода протекал достаточно плавно и логично. Я вернулся из США, где обучался по потрясающей совместной программе Академии

и Школы бизнеса Фукуа при Дюкском университете, в 1990 г., а с 1 января 1992 г. начались рыночные реформы «по Гайдару». Для меня это не стало большой личной проблемой, потому что я был готов к ним, знал, что делать, понимал, в каком направлении двигаться.

В результате мы всегда находили пути выхода из самых сложных положений, не задерживали выплату заработной платы. У нас не было простоев, хотя тогда многие заводы распускали коллективы. Как ни странно, компания практически не проводила бартерных операций.

Были оптимизированы производственные процессы, проведен реинжиниринг, при этом высвобождающиеся квалифицированные кадры устраивались внутри фирмы, а менее квалифицированные – уходили. Поскольку рынок труда в те времена был достаточно подвижным, люди находили себя в этом мире. Кому-то мы помогали организовать свой бизнес. В результате удалось избежать катаклизмов, войн в коллективе, из-за чего погибали многие предприятия. У нас не было ни одного конфликта с рабочими, ни одного обращения в суд или в комиссию по разрешению трудовых споров, ни одного серьезного спора по акционерным делам. Все было понятно, люди сами выбирали, чего они хотят. Это я могу поставить себе в заслугу.

Я как-то сразу поверил в то, что рыночная экономика – всерьез и надолго, хотя старшие коллеги предупреждали, что «придут большевики – и все отнимут». Для меня не было вопроса о том, нужно ли развивать бизнес. Я был уверен, что это необходимо, иначе

будет потеряна конкурентоспособность.

Мои новосибирские коллеги из легкой промышленности, кто считал точно так же, – А.Б. Елезов («Синар»), В.П. Щербакова («Обь»), В.А. Веретено («Северянка») – добились определенных успехов. Нас и осталось с тех пор всего четверо. А те, кто долго думал, пытался выждать, очень быстро оказались не у дел. Многие предприятия легкой промышленности просто прекратили свое существование.

#### **П.Я. Добрынин:**

– Я стал директором завода низковольтной аппаратуры за полтора года до перестройки и никогда не был «железобетонным» сторонником государственной собственности,

отягощенным «грузом наследственности». Куда сложнее было ветеранам, патриархам директорского корпуса тех лет – Б.С. Галушаку, В.Я. Кулешову, другим коллегам. Им совершить этот переход было, как сменить кожу.

Случалось, в неформальной обстановке старые директора отговаривали меня от акционирования, других резких и неразумных, по их мнению, шагов: «Ты же работаешь в оборонке! Министерство поможет, если что случится!».

Наше предприятие тогда неплохо работало, прибыль за год составляла около полутора миллионов. Министерство может дать нам тысяч двести, – смеялся я про себя. Но эта сумма ничего не определяет, мы и без этих денег сможем обойтись...

Конечно, я тоже тогда рассуждал неправильно. Не прибыль стала главной ценностью, а независимость.

Тогда можно было делать все, что угодно, поскольку государству было совершенно не до нас. Все «брали суверенитета столько, сколько могли переварить», а зачастую – сколько и переварить не могли.

Уже в 1992 г., одними из первых в Новосибирске, а среди оборонных предприятий – первыми, мы акционировались. То есть говорить о предпочтении прежних методов управления не приходилось. Но и активного отторжения государственной формы управления предприятием у меня не было. За 1990-е годы мои взгляды трансформировались, а последующее десятилетие доказало правильность той стратегии, которую мы избрали в 2000 г. и до сих пор проводим в жизнь.

– Многие директора в то время «теряли» предприятия по разным причинам. И не всегда потому, что чего-то выжидали... Были у вас в этом плане какие-то сложности?

#### **А.И. Курцевич:**

– Нам удалось этого избежать.

Во-первых, коллектив предприятия занимал (и занимает сейчас) активную позицию на территории региона. Я участвовал в работе Межрегиональной ассоциации руководителей промышленных предприятий, Союза работодателей, в создании городской Торгово-промышленной палаты. Это было очень важно – публично обозначить свои позиции.

Во-вторых, в городе, на базе членства в МКД прежде всего, сложилось дружеское ядро деятельных, активных и авторитетных руководителей предприятий. И когда у наших коллег бывали проблемы, мы выступали единым фронтом, поддерживая друг друга. Впоследствии была создана Межрегиональная ассоциация руководителей промышленных предприятий.

В-третьих, повторяюсь, мы проводили внутри предприятия открытую политику, зарождающиеся конфликты удавалось уладить. Иначе они могли выплеснуться во внешний мир, и тогда уже разрешались с привлечением внешних сил, что показывает практика многих предприятий в России. На этой почве, как правило, и происходили захваты. Если же коллектив был сплоченным, там текла нормальная производственная жизнь, объемы выпускаемой продукции росли, появлялись новые рынки сбыта и т.д., такие ситуации исключались.

Для руководителя очень важно следовать правилу «Знание – сила!». Если знаешь, что может произойти в результате того или иного решения, как действовать, чтобы не привести коллектив к конфликтной ситуации, где и на чем перестраховаться, понимаешь свою меру ответственности за коллектив – значит, имеешь все возможности для того, чтобы наладить работу на предприятии.

В этом плане у меня замечательный учитель – мой отец. Я видел, как он руководил своим заводом при социализме и как перешел в рыночную экономику, оставшись директором государственного предприятия в системе Министерства путей сообщения. Оба деда также возглавляли производства. Так что накопился наследственный опыт управления, сложился стереотип поведения в той или иной ситуации. Так, отец говорил мне: «Прежде чем войти в комнату, надо знать, как из нее выйти!» Это стало и моим правилом. Этому же я учу своего сына. Нужно всегда предусматривать последствия своих шагов, особенно если ты работаешь в коллективе. Иногда смотришь на руководителя и не понимаешь, как он может бросаться в авантюры, за которые буквально «следующим же ходом», употребляя шахматную терминологию, приходится расплачиваться и ему, и коллективу.

Кто-то потерял предприятие, потому что не смог создать свою управленческую команду. На все времена верна

поговорка о том, что один в поле не воин. Поэтому ядро команды управленцев составляют люди, работающие со мной на протяжении многих лет, еще со времен реформирования 1990-х годов. При этом, естественно, команда постоянно обновляется, приходят новые люди.

Я не очень охотно расстаюсь с коллегами. В этом отношении я скорее консерватор. По-моему, лучше научить тех, кто работает рядом, чем искать новых специалистов, которые еще должны влиться в коллектив. На мое счастье, рядом оказались такие профессионалы своего дела, как З.Г. Щеколдина, О.П. Волкова, В.В. Белашин, С.В. Евтифеев, Л.Ф. Рябова... Можно продолжать этот ряд. Мои коллеги вместе со мной обучались работе в условиях рынка, а теперь продолжают работать в команде.

Таким образом, ставка на «своих» людей, испытанных в работе, ориентация коллектива на совместную дружную работу, конечно, создавали ощущение стабильности. Мне не нужно было думать о том, как бы «за спиной» не произошло что-то экстраординарное.

Несмотря на то, что процесс смены собственности происходил очень быстро, его нельзя было затягивать, но в то же время нужно было действовать аккуратно. Иногда руководитель слишком резко тянул одеяло на себя, хотел обогатиться моментально, за один день. Работники таких вещей не понимали и не прощали. Образовывались группы и «партии» внутри команды, которые выступали против директора на выборах.

Когда люди видели, что внутри предприятия организуется какой-то центр супердоходности, подконтрольный одному директору, куда идут все заработанные деньги, это вызывало конфликт. У многих предприятий были замечательные имущественные комплексы,

которые могли бы приносить, как у нас, средства на производство. Но побеждала корысть...

Наш имущественный комплекс «работал», по сути дела, на производство, поэтому оно и выживало. Но так поступали не все мои коллеги, многие вместо оптимизации производственных процессов проводили «оптимизацию» производственных площадей, продавали их.

Психологическая неготовность к переменам, отсутствие необходимых знаний, излишняя жажда обогащения погубили многих в тот период.

### **«Вписаться в рыночные условия – избрать верную стратегию и планомерно ее выполнять»**

*– Какие направления реформирования предприятия вы избрали? Почему? И во что это вылилось впоследствии?*

#### **П.Я. Добрынин:**

– К тому, что есть сегодня, мы пришли не сразу. В 2000–2001 гг. мы думали, что можно, построив дивизиональную структуру управления бывшим НВА, выделив самостоятельные единицы – центры формирования прибыли – вписаться в новые рыночные реалии. Мы же все родом из тех лет, когда мыслили глобально. Если мы выпускали низковольтную аппаратуру, то нужно и дальше ее выпускать. Есть же в ней потребность... Два–три года мы покрывали убытки от ее производства за счет других видов деятельности, пытаюсь до последнего удержать производство на плаву. Но в 2006 г. осознали, что производство, не приносящее прибыли, не только в конце концов само умрет, но и все остальные за собой потянет. В результате сегодня на нашей площадке производятся патроны и приводные роliko-втулочные цепи. Это самостоятельное предприятие, которое также прошло ряд трансформаций.

Сейчас ЗАО «Патронный завод» – целиком наше, им владеет управленческая команда. В нашей собственности все основные фонды, которыми обладал НВА. На их базе созданы

разные предприятия, но мы не участвуем в их уставном капитале. За всем не усмотришь и все не «проглотить», поэтому довольствуемся тем, что нам платят за аренду офисных и производственных площадей и аренду оборудования, в управление данными предприятиями не вмешиваемся.

Например, по такому принципу создан завод, производящий инструмент. Мы даже помогаем ему при необходимости. Так, они приобрели несколько единиц оборудования на средства, которые мы выделили им по льготной процентной ставке. Порой сотрудники патронного завода высказывают свои претензии, поскольку им кажется, что завод продает инструменты дороже, чем следовало бы. Но мы придерживаемся принципа «невмешательства» до сих пор. Вряд ли этот подход лучший или единственно верный. Но у нас он оправдывает себя. Те, кто выжил – работают, если не выжили – мы не берем на свои плечи дополнительные нагрузки, чтобы обеспечить их живучесть.

Есть другие варианты. Примерно через год после нас акционировался Барнаульский станкостроительный завод, основной продукцией которого также традиционно были патроны. Они тоже провели реструктуризацию, создали шлейф самостоятельных предприятий. Но в уставном капитале каждого из них имеют свой контрольный пакет и поэтому занимаются их управлением.

Для региона выигрыш от нашей реструктуризации налицо. В 2010 г., например, мы выпустили товарной продукции на миллиард рублей, заплатив соответствующие налоги в казну города. В сумме экономический эффект от комплекса предприятий, расположенных на нашей промышленной площадке, больше, чем был от НВА.

#### **А.И. Курцевич:**

– Легкая промышленность Сибири всегда работала в сложных условиях и к моменту реформирования оказалась не в самом выгодном положении.

Удаленность от центра, достаточно дорогой труд, высокие трудозатраты, низкая производительность. «Под боком» у нашего региона мощнейший китайский рынок – с его дешевой рабочей силой и мощными трудовыми традициями, который

и «похоронил» в конце концов большинство предприятий легкой промышленности Сибири. Выдержали эту жесточайшую конкуренцию, по моим прикидкам, всего процентов десять предприятий.

Нам нужно было в короткое время научиться тому, что на Западе давно стало нормой. Поэтому стали действовать по системе бенчмаркинга, повторения образцов, оценивая мировой опыт и сопоставляя его со своей ситуацией – в маркетинге, производстве, моделировании, продвижении товара на рынке, рекламе. Ничего не изобретали: где-то копировали, где-то повторяли приемы и методы работы успешных фирм.

В качестве модели я взял итальянский опыт организации семейного бизнеса. Это – основа итальянской легкой промышленности. В итальянских фирмах, выпускающих изделия из кожи, директор – отец семейства, старший сын занят на приемке кожи, второй сын – на ее обработке, сноха, дочь или другая родственница занимается финансами и т.д. И фирма работает успешно. Конечно, я не так широко привлекаю родственников, поскольку на предприятии уже была сформирована команда. Но мой отец отработал шесть лет (после выхода на пенсию) в качестве начальника юридического отдела фирмы. Он морально поддержал меня в период становления бизнеса. На его плечи легла непростая работа с дебиторской задолженностью, когда с нами плохо рассчитывались за поставленную продукцию, и накопились огромные долги.

Реформы начались с реинжиниринга, то есть переосмысления и принципиального перепроектирования бизнес-процессов. Чтобы достичь максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оптимизировали кадровый состав, все бизнес-процессы, производственные процессы внутри предприятия. Раз в пять сократили производственные площади.

Поставили задачу довести годовой объем выпуска продукции на одного работающего на предприятии до мировых показателей, как учил на заседаниях МКД А.Г. Аганбегян. Это была сложная задача. Решить ее помогло посещение зарубежных фирм, выпускающих аналогичную продукцию. Во время командировок в Италию я обнаружил, что в фирмах, где трудится такое же количество рабочих, как у нас,

инженерно-технических сотрудников в пять раз меньше нашего. То же с обслуживающим персоналом. На пять тысяч квадратных метров у них полагается две технички, а у нас – двадцать две. Возникли вопросы – к примеру, почему техничка должна убирать на столе у инженера? Зачем генеральному директору штатные водители? Я перевел своего водителя на транспорт общего пользования.

Таких моментов, которые позволили поднять эффективность бизнеса, было очень много.

Выявили непроизводительные затраты в финансовой сфере. Они в основном объяснялись сложившимися за предыдущие десятилетия традициями: «У нас так принято!». Нужно было разобраться, разработать новые нормативы, систему бюджетирования, обеспечить постоянный финансовый контроль. Нам хорошо помогли специалисты компании «Люди и Дело», до сих пор работающей на рынке Новосибирска. Они внедрили (впервые в нашем городе) программу «Монета», которая помогла наладить управленческий учет в условиях, когда в группу предприятий входят несколько компаний с различными видами бизнеса.

Плодотворным оказалось сотрудничество в области ассортиментной и ценовой политики предприятия с В.Д. Марковой (ИЭОПП СО РАН). Нам удалось вывести на рынок новые марки. Так, я одним из первых в Новосибирске запатентовал торговую марку «Курцевич», под которой успешно выпускается продукция премиум-сегмента, пользующаяся спросом не только в городе, но и на российском рынке, в частности московском.

Мы одними из первых в городе занялись интереснейшим арендным бизнесом. Так, в Швейцарии, где я обучался, управление недвижимостью – это отдельная отрасль бизнеса. Здесь есть свои тонкости и риски, разработана специальная система действий на рынке для того, чтобы имущественный комплекс приносил достойный доход.

Это не так просто, как может показаться на первый взгляд. Мы же видим, что наличие замечательных, удачно расположенных имущественных комплексов вовсе не гарантирует безбедного существования их владельцам. Иногда такие комплексы, лакомые кусочки, что называется, и «хоронили» предприятие, потому что директора не знали, как ими управлять.

Изучив опыт тех, кто уже давно прошел путь ученичества, мы создали промышленный кластер. На базе нашей компании действует сегодня порядка 30 самостоятельных предприятий легкой промышленности, которые выпускают разнообразную продукцию: головные уборы, швейные изделия, трикотаж, кожгалантерею и т.д. Есть поставщики кожи и фурнитуры.

Сырьевая база для нашего бизнеса в России отсутствует, практически все сырье, на котором мы работаем, импортное. В России нет ни одного завода по выпуску фурнитуры. Даже нитки – и те покупаем в Германии... Есть пара кожевенных заводов, которые производят конкурентоспособную продукцию, в Нижнем Новгороде. Осталось всего два, насколько мне известно, завода по производству искусственных кож. Но их продукция используется только в нижнем ценовом сегменте. Высококачественное сырье закупается или в Южной Корее, или Китае (качественное заводское производство), или в Польше, Беларуси.

Таким образом, на базе нашего имущественного комплекса работает целый «куст» предприятий и фирм. Помогаем им развиваться, проводя понятную и предсказуемую для наших арендаторов ценовую политику, находим компромиссные решения, чтобы соблюсти и их, и свои интересы. Как это ни покажется странным, такая позиция оказывается выигрышной, многие партнеры арендуют у нас производственные площади уже более двух десятков лет.

Постоянно повышаем автономию своего имущественного комплекса. Ввели в строй собственную котельную и теперь не зависим от поставщиков тепла. Увеличили мощности по электроэнергии, водоснабжению. Провели ряд удачных девелоперских проектов, связанных с реконструкцией или изменением существующих зданий. Это также принесло нам дополнительную прибыль. Мы ничего не продали, более того, строим сейчас за счет собственных средств на нашей площадке новый офисно-производственно-складской комплекс площадью 3,5 тыс. м<sup>2</sup>.

Задача сегодняшнего дня – создание сети фирменных кож-галантерейных магазинов «Саквоаж». Мы долгое время не брались за это, рассматривая себя только как производственную компанию и работая над другими направлениями. Настало время вплотную заняться этим. Мы смогли организовать

розничную торговлю – и своими марками, и хорошими немецкими, итальянскими, белорусскими и другими отечественными и зарубежными кожгалантерейными изделиями.

В Новосибирске наша сеть магазинов хорошо известна. По прикидкам, нам нужно открыть 10–12 магазинов. Работаем над другими проектами. После создания сети магазинов наше предприятие будет более устойчивым.

Пока мы не пробовали продавать продукцию через интернет-магазины. Но намерены организовать интернет-торговлю дорожным ассортиментом, ученическими ранцами, деловым мужским ассортиментом. В планах 2013 г. – открытие нового сайта компании с возможностью интернет-торговли. Специалисты активно работают в этом направлении. Думаем создать совместное предприятие для этих целей.

– В чем своеобразие вашего бизнеса на данный момент?

#### **П.Я. Добрынин:**

– Наш бизнес зависит от ситуации в государстве и в мире, поскольку компания ориентирована на экспорт продукции. На базе некогда большого предприятия сегодня работает средний по объемам завод, который выпускает патроны и занимает устойчивую нишу среди российских патронных заводов, а также имеет определенную известность на мировом рынке боеприпасов. Завод всегда работал стабильно, хотя в отдельные периоды ситуация складывалась лучше, а в другие – возникали проблемы.

На остальной территории нашей промышленной площадки образован технопарк – без всякой помощи государственных структур. Здесь работают проектные фирмы, занимающиеся промышленно-гражданским строительством. Мы целенаправленно создаем этот технологический парк, помогая при необходимости новым фирмам даже финансово, поскольку у нас приличная кредитная история, поддерживаем их в период становления. Нам это выгодно, так как они – наши арендаторы.

В 2003 г. была создана концепция реформирования, и до настоящего дня развиваем концептуальные идеи. Построили за счет своих и привлеченных частных средств и сдали в 2007 г. в эксплуатацию новый бизнес-центр на 9 тыс. м<sup>2</sup>, успели его запустить и привлечь арендаторов до кризиса.

Большинство фирм арендуют в нашем бизнес-центре не только офисы, но и производственные площади. Работают вновь образованные инфраструктурные фирмы, которые обеспечивают товаропроизводящие предприятия, находящиеся на этой промышленной площадке, включая патронный завод, инструментом, запасными частями, изделиями из дерева.

В результате сегодня численность работающих на модернизированной промышленной площадке больше, чем было на НВА. Мы не только сохранили рабочие места, но и в результате реформирования создали новые.

Я уверен, что сегодня можно многое сделать. Важно определить верную стратегию и планомерно ее выполнять. Для меня толчком

к тому, чтобы избрать такую стратегию, были журнал «ЭКО», Клуб директоров, общение с учеными-экономистами. Я ведь и диссертацию защищал по этой теме – сначала определили стратегию, создали программу реформирования предприятия, воплотили ее в жизнь, а потом я, по сути, описал то, что было сделано.

#### **А.И. Курцевич:**

– Думаю, своеобразие нашего бизнеса в том, что он стоит «на трех ногах» – это придает ему устойчивость: производство, арендный бизнес, коммерция и другие виды деятельности.

В результате появилась возможность маневра. Если бы мы занимались только производством, то не выжили бы. Когда обострялись проблемы в сфере производства, мы практически все деньги, которые зарабатывали на имущественном арендном бизнесе, направляли туда.

Если хорошо шли коммерческие сделки, торговали везде, где могли, занимались и внешней торговлей. Некоторое время даже продавали свои чемоданы на Сибирской товарной бирже. Торговали оптом мебелью и продуктами питания из Чехии, Венгрии, Словакии. Вырученные от коммерческих сделок средства вкладывали в реформирование имущественного комплекса.

Когда на подъеме был строительный бизнес, мы занимались и им. Быстро, пока многие раскочивались, развернули торговлю чешскими и венгерскими строительными материалами. Мы не собирались надолго оставаться на этом рынке,

понимали, что нам отпущено короткое время, пока на рынок Сибири не подтянулись крупные специализированные оптовые компании.

Мы входили на рынки, «снимали сливки» – и вовремя уходили. А заработанные деньги шли на развитие производства или имущественного комплекса. Действовали динамично и практически никогда не теряли деньги.

Самыми тяжелыми для бизнеса были, пожалуй, 1997–1998 гг. Производство работало «на полку». В то время внешняя торговля давала средства для того, чтобы платить зарплаты, налоги. Нам удалось вовремя завершить внешнеторговые операции, и «кириенковский» дефолт, а также разразившийся следом кризис нас не подкосили. Более того, мы оказались в неплохой ситуации, поскольку долгов не накопили, а товарной продукции, наоборот, на складах было очень много.

Кризис 2007–2009 гг., когда предприятия страны останавливались, мы также практически не ощутили. «Переболели» в мягкой форме, что называется, поскольку в основном развиваемся на своем капитале. Мы никогда не были должны банкам. Конечно, это не очень хорошо с точки зрения теории классического бизнеса, но в российских реалиях жизнь постоянно подтверждает эффективность такой позиции. Как говорится, в России надо жить долго, чтобы увидеть плоды своего труда, и этот опыт показывает: тот, кто пытался очень быстро вырасти, здорово рисковал. Зачастую этот риск не оправдывался.

Мы всегда просчитывали свои шаги. Пусть рост меньше, но он будет надежнее, качественнее. Поэтому до сих пор у нас стабильное финансовое состояние, мы можем вести строительство за свой счет.

Устойчивость бизнеса достигается также и тем, что, с одной стороны, развиваем производство товаров народного потребления непосредственно на рынок, а с другой – продукции производственного назначения, которая составляет уже более трети от общего объема выпуска. Поставляем различные виды упаковки предприятиям, которые занимаются выпуском парфюмерии, канцелярских принадлежностей, рекламой.

*– Теперь об отношении к собственности. Быть собственником – определяющий момент для успешности руководства бизнесом в переходное время?*

#### **А.И. Курцевич:**

– Мы все начинали в лучшем случае с 1,5–2,0% в уставном капитале. Я не знаю примеров, чтобы кто-то сразу стал собственником контрольного пакета акций. Закон о приватизации предусматривал, что на управленческую команду приходилось 5% акций, остальные распределялись среди членов коллектива.

Теоретически у всех были равные права по приобретению акций. Но очень многие не верили в реформы, поэтому покупали акции далеко не все. А у тех, кто покупал их раз за разом, пакет рос. Мы объявляли эмиссии, как и на других предприятиях, кто хотел – приобретал акции. Кто-то, продавая акции, покупал автомобили, мебель, гаражи и т.д., решал свои сегодняшние проблемы. А я, например, вкладывал средства в предприятие, направляя все дивиденды на приобретение акций, на расширение производства. Поэтому и стал собственником предприятия.

#### **«Промышленное производство – это не модная сфера деятельности»**

*– Какие личностные качества директора особенно востребованы сегодня, на ваш взгляд? И еще: сложилось впечатление, что сегодня промышленность – не место для приложения усилий ярких, харизматичных личностей...*

#### **П.Я. Добрынин:**

– Есть качества, востребованные при любой общественно-экономической формации. Естественно, бизнесмен должен быть порядочным человеком, компетентным, терпимым и уважающим людей. Но так же естественно то, что жизнь предъявляет и новые требования. С усложнением работы, повышением меры ответственности и перед собой, и перед коллективом, акционерами, меняются и приоритеты в руководстве предприятием, и личностная позиция руководителя.

Не секрет, что раньше стратегия создавалась не первым руководителем предприятия, а формировалась в министерстве. И успех директора определялся тем, насколько удачно он организует процесс реализации этой стратегии. Сегодня же стратегические решения приходится принимать директору вместе с его командой, акционерами. И возникает совсем другая степень ответственности. Три десятка лет назад в результате неправильных действий, ошибок ты мог лишиться должности, сегодня можешь лишиться собственности сам и оставить без нее акционеров.

Поэтому значительно большую роль начинает играть интуиция директора, которая вырабатывается в результате жизненного опыта, приобретенных знаний. Отсюда возрастает значение постоянного образования и самообразования.

#### **А.И. Курцевич:**

– Сейчас товаропроизводящих фирм становится все меньше. А если в регионах открываются какие-то новые предприятия-товаропроизводители, то это, как правило, дочерние филиалы московских компаний. Сюда приезжают обычные менеджеры, которые управляют по предписанным регламентам и процедурам тем бизнесом, который им поручили. Сегодня они здесь, через два года – в другом месте. То есть налицо обыкновенный технократический подход. Это вполне нормально.

Сейчас нет признанных лидеров, как это было в советское время (можно вспомнить фамилии Б.С. Галушака, С.М. Зверева), оставивших заметный след в промышленности города, за которыми тянулся шлейф учеников и подражателей.

Не востребованы и харизматичные лидеры. «Выдается» только то, что модно и денежно. А промышленность – это не модная сфера. Если раньше было престижно что-то произвести, то теперь – создать богатство виртуально.

В конце прошлого века у нас были отрасли, находящиеся на острие научно-технического прогресса, как тогда говорили, они были «на слуху», о них писали. А сегодня «на слуху» только информационные технологии, Интернет.

Реальная экономика должна быть общественно значимым делом. Иначе нет и не будет базы для появления выдающихся промышленных точек. А с другой стороны, если они где-то

и есть, сегодня это предпочитают не афишировать. В нашем государстве никто не хочет «светиться».

Сейчас в фаворе строительство. Строятся торгово-развлекательные центры, а вот обрабатывающих производств, новых товаропроизводящих фирм не видно. Если на Западе ты даешь работу десяти человекам, ты молодец. Если ста – герой, а если тысяче человек, то вызываешь всеобщее уважение, тебе все готовы помогать. У нас все иначе...

Хотя я бы сказал, что в легкой промышленности Новосибирска все же есть лидер – А.Б. Елезов, его компания «Синар», которая, несмотря ни на что, уверенно продолжает работу.

### **«Пока подготовкой кадров для промышленности целенаправленно никто не занимается»**

*– Когда мы говорим о промышленности в целом, о науке, образовании страны, то поневоле разговор сводится к теме истощения накопленного предыдущими поколениями ресурса. И основной ресурс, который истощается быстрыми темпами – квалифицированные кадры, в первую очередь, инженеры, рабочие высокой квалификации. Ваш взгляд на решение кадровой проблемы для промышленности в стране.*

### **П.Я. Добрынин:**

– У меня двойное отношение к этому вопросу.

С одной стороны, люди для трудоустройства к нам приходят. Но они ничего не умеют, а запросы по оплате труда такие, что выполнить их мы не можем, нет у нас еще таких финансовых возможностей. На нашем предприятии средняя зарплата – 22–23 тысячи. Приходит молодой человек, который мало что умеет, и говорит, что при зарплате минимум 35 тысяч он будет хотя бы ходить на работу. Но его запросы – на уровне или даже больше того, что зарабатывает технолог со стажем и опытом работы...

С другой стороны, вспоминаю ситуацию 2008–2010 гг., когда в экономике был кризис, а у нас на предприятии объем производства увеличился в 2,5 раза. За эти же годы численность работающих выросла на двести человек. Конечно, набрать такое количество людей удалось из-за экономического кризиса: на других предприятиях люди высвобождались.

Мы укомплектовали даже ставки наладчиков автоматических роторных линий. Это самая дефицитная на заводе профессия, требующая определенных способностей, особого технического чутья, специальной подготовки. Тем не менее мы нашли те кадры, которые нам нужны, – не без проблем, не сразу, но нашли. На производство пришли молодые, до сорока лет, мужчины, некоторые – с высшим образованием.

В 2011–2012 гг. на нашем предприятии произошел спад. Мы потеряли численность, поскольку не все были загружены работой.

Начиная с октября 2012 г. объемы производства снова начали расти. Мы задумались о наборе лиц рабочей квалификации. Конечно, есть трудности, на совещаниях постоянно поднимаются вопросы, связанные с кадровым обеспечением производства. Но и люди приходят устраиваться на работу каждый день (правда, их сначала надо обучить).

Я считаю, что если бы мы активнее работали со средствами массовой информации, если бы в городе было известно, что на заводе постоянно открыт прием рабочих, то, думаю, проблем у нас вообще не было бы.

Однако возникает вопрос: а что будет дальше? Пока подготовкой рабочих кадров для промышленности никто целенаправленно не занимается.

Мой личный опыт и опыт коллег на предприятии говорят о том, что у нас на заводе никогда не приживались выпускники ПТУ. Даже вчерашние десятиклассники, поступив на завод учениками наладчика, слесаря, токаря и т.д., адаптировались лучше, чем выпускники училища. Почему? Думаю, что после окончания школы молодые люди выбирают место работы более-менее осознанно. Даже если надо где-то поработать до армии, выбор производится, сообразуясь с наклонностями. Поэтому на завод после службы в армии возвращались многие бывшие выпускники школ, обучившиеся профессии с заводскими наставниками.

А в ПТУ после восьмого класса ребята поступают под давлением обстоятельств: их отчисляли из школы либо из-за плохого поведения, либо из-за нежелания учиться. Это был не их выбор.

Возможно, социальная задача – дать возможность до призыва в армию заниматься хоть каким-то делом – более важна

для общества, чем подготовка квалифицированных рабочих. Но кадры для современной промышленности не готовят в ПТУ. Я глубоко убежден, что не по этому пути нам надо идти в деле подготовки кадров.

Если говорить о более значимых кадровых проблемах, то это потребность в конструкторах и технологах. Правы те представители высшей школы, которые говорят, что конкретных специалистов для того или иного производства можно подготовить только совместными усилиями вуза и заинтересованных компаний. Нужно вместе составить программы, вуз обучает студентов, и они проходят практику на производстве. А вот чтобы они пришли работать в компанию после окончания вуза, им надо предложить соответствующую заработную плату. Но пока это невозможно, поэтому молодежи у нас мало. На заводе работают люди преклонного возраста...

*– Александр Иванович, появится ли когда-нибудь на нашем рынке продукция отечественной легкой промышленности в таком объеме, чтобы удовлетворять спрос тех людей, которые уже «переросли» китайский ширпотреб, хотят приобрести качественные*

*вещи, но еще не могут покупать дорогие «брен-довы» изделия? Восстанет ли наш рынок товаров народного потребления, как говорится, «из пепла» или нет, на Ваш взгляд?*

#### **А.И. Курцевич:**

–Я пессимист по убеждениям, но оптимист по действиям. Думаю, нас ждет то, что характерно сегодня для Европы. Будут появляться и развиваться небольшие частные фирмы, но они полностью не удовлетворят спрос на качественные товары народного потребления – одежду, обувь и т.д.

Причин несколько.

Во-первых, в стране идет деградация кадров. У нас уже не осталось хороших инженеров. Так, на нашем предприятии инженеры еще с тех, советских, времен.

Нет и квалифицированных рабочих. Между тем легкая промышленность – это умелые руки, которых становится все меньше. Мы готовы сегодня увеличить производство в полтора раза, но нет рабочих нужной квалификации – даже на хорошую заработную плату.

Люди, конечно, приходят, хотят устроиться на предприятие. Но они же должны выполнять действующие у нас нормы. Понятие производительности труда не исчезло с перестройкой. Но все хотят хорошо зарабатывать, при этом делать столько, сколько могут. А могут они мало чего, работать не умеют. Когда начинаешь их учить, как надо работать, возникает недовольство. Такие кадры нас не устраивают. Сегодня производительность труда рабочих в России раз в пять ниже, чем у китайцев. Откуда же возьмется конкурентоспособная продукция?

Мы можем отчасти преуспеть в создании эксклюзивной продукции премиум-класса. Тогда можно еще отыграть каким-то образом эту низкую производительность труда. Но в этой сфере прочны позиции Италии. И пока этому трудно что-то противопоставить. Для потребителя Италия остается Италией...

Рабочие руки, производящие прекрасные вещи в Италии, принадлежат людям, которые родились и выросли в традициях итальянских швей, кожевников, среди этой немеркнувшей красоты. Когда на одной улице находятся тридцать маленьких кожевенных заводиков, а на другой – сотня швейных предприятий, это абсолютно иной «климат». Когда бываешь на выставках и ярмарках в Милане, видишь, что они живут этим, это их ареал обитания, предмет национальной гордости.

У нас легкая промышленность – удел немногих. И даже когда люди хотят что-то сделать, то у одних не хватает знаний, у других – умений, у третьих – средств... Поэтому, на мой взгляд, перспективы легкой промышленности – в создании маленьких предприятий, где работает от трех до пяти человек. Кстати, и в Италии пять занятых – это уже фабрика, сорок человек – большое предприятие, а больше 150 человек – уже крупная компания.

*...Прошло около трех десятилетий с тех пор, как экономика страны совершила «крутой вираж» в сторону рыночных отношений, капиталистической системы хозяйствования. На этом резком повороте многих, даже бывших успешных директоров фабрик и заводов, что называется, вышибло из седла, кто-то сумел обогатиться*

*и покинул сферу товарного производства как неинтересную, с точки зрения сверхприбыли. Кстати, заодно и страну, находящуюся в «зоне рискованного земледелия»...*

*Кто-то остался «на хозяйстве», только «хозяйства» практически уже нет, исчезли заводы, остались вывески.*

*Но, на наше счастье, рядом с нами работают люди, которые не бросили свое дело, успешно пройдя путь от управления предприятием в социалистическом понимании этого слова – до руководства бизнес-процессами, которые производят реальную продукцию, развивают бизнес, дают согражданам работу, обеспечивают свои семьи – и этим поддерживают промышленность страны.*

*«Герои нашего времени», отражающие какой-то основной его «нерв»? Отнюдь, у наших дней другие герои...*

*Хотя, вполне возможно, не за горами иная реальность, когда остро потребуются именно такие люди...*

*Тридцать лет назад, в сложные переходные годы, академик А.Г. Аганбегян и его команда делали через Международный Клуб директоров то, чем, по сути дела, должны были тогда заниматься органы государственного управления экономикой страны: они рассказывали о том, что ждет промышленников «за горизонтом», и учили, как действовать в условиях рынка. И пусть это был лишь «гуманитарный» посыл, вся ответственность за принятие решений лежала, конечно, на директоре, но многие уловили его, осмыслили применительно к реалиям своего производства – и пошли вперед.*