Алексей СЁМИН

ЭТО МОЁ ВРЕМЯ





Мне бы особенно хотелось, чтобы эта книга заинтересовала молодых читателей, на которых Республика вправе возлагать надежды на лучшее будущее. Они должны знать о тех трудностях, которые их ждут. И они должны знать, что бояться трудностей не надо. Чем круче путь, тем дороже победа.

Алексей Сёмин.

Алексей СЁМИН

ЭТО МОЁ ВРЕМЯ



Казань, 1997

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ОБРАЗОВАНИЕ



Уважаемые читатели!

Любой новый этап истории начинается с новых людей. Особенно это относится к сложным переломным ее моментам. Убежден, что Татарстану, ставшему на путь экономических реформ, очень нужны сегодня молодые, энергичные, компетентные люди, глубоко понимающие суть рыночных отношений и умеющие в них успешно действовать.

Острую потребность в неординарных личностях испытывают буквально все сферы деятельности — от государственной до сельскохозяйственной. Но если поросль не взращивать, не помогать ей окрепнуть, она никогда и не станет мощным плодоносящим садом. Татарстан стремится создать все условия, чтобы молодые люди имели возможность влиять на будущее республики.

Это только на выжженной земле ничего не растет. Мы в республике располагаем всем необходимым для ее расцвета: высококвалифицированными кадрами, материальными ресурсами, интеллектуальным потенциалом, традициями преемственности.

И, пожалуй, самое главное, что молодежь чувствует себя уверенно в новых одеждах строителя будущего республики, взяв на себя все сложности перехода к экономике, основанной на иных, чем прежде, принципах. Есть такие масштабно мыслящие народные депутаты в Государственном Совете Татарстана, которые создают законы. Молодые фермеры реализуют их на земле. Не случайно земельная реформа республики опирается, в основном, на их силы, их видение будущего села, сельского труда. Особенно хорошо проявляет себя молодежь в области предпринимательства... Это понятно. Ее во все времена привлекало новое, неизведанное, хотя бы и связанное с трудностями.

Идти проторенной дорогой всегда проще, на ней проверен каждый камешек. Однако тот, кто не спотыкается и не набивает себе шишек, никогда не ощутит настоящий вкус победы.

Что можно было сказать совсем недавно об Алексее Семине? Инициативный, энергичный, думающий, подающий надежды выпускник университета. За спиной — отличные оценки, впереди — неизвестность. Но будущее свое он сам и определил. Акционерное общество "Образование", созданное всего шесть лет назад, учредило чековый инвестиционный фонд. Так было положено начало истории корпорации.

Для кого-то нужно несколько лет, чтобы просто оглядеться. Кто-то проживает их настолько интенсивно, что удивляет сделанным. Самый молодой депутат Госсовета РТ и член его Президиума Алексей Семин уже сейчас готов к тому, чтобы вырабатывать решения республиканского уровня.

Мне было приятно узнать, что готовится к печати книга моего коллеги. Думаю, он уже имеет на нее право. Алексею Владимировичу есть о чем поразмышлять, что вспомнить — от первых часов экономического ученичества до разработки технологии управления группой предприятий, определения стратегии деятельности корпорации.

Книгу можно определить как летописание "Образования". И это действительно так. Однако надо взглянуть шире. Скорее всего "Записки..." — это конструктивный разговор о главном, о том, что волнует в эпоху переходного периода. Книга носит подзаголовок "Записки молодого человека". Однако от молодости здесь лишь 30-летний возраст автора. По содержанию это произведение вполне зрелого, реально мыслящего человека. Убежден, книга найдет своего читателя. Но особенно я бы порекомендовал ее молодым людям, которые хотят добиться в жизни таких же достойных результатов, как Алексей Семин.

Доктор юридических наук, профессор,
Председатель Государственного
Совета Республики Татарстан,
заместитель Председателя
Совета Федерации В.Н.Лихачев

ГЛАВА 1

ЧАС УЧЕНИЧЕСТВА, ИЛИ ИМПЕРИИ СОЗДАЮТСЯ ПИОНЕРАМИ

От автора.

Для любого автора естественно желать своей книге множества заинтересованных читателей. Пишущий эти строки — не исключение. В то же время понятно, что книга, сюжеты которой сочиняет наша жизнь, не слишком щедрая на радостное разнообразие, вряд ли может соревноваться с каким-нибудь детективом.

Надеюсь, что эта книга найдет отклик в душе тех моих сограждан, которые склонны думать над тем, что происходит вокруг. Тем более важно понять, что и как мы делаем, куда идем — в переходные, переломные годы истории. А мы вот уже почти десять лет, с конца восьмидесятых живем именно в рубежную эпоху. Пройдут годы, и историки будут скрупулезно изучать свидетельства и мнения очевидцев нынешних событий. Думаю, что тогда в их распоряжении будет множество мемуаров, дневников, записок, которые помогут понять наше время. Эта книга — попытка уже сегодня осмыслить его, сложное, трудное, но захватывающее.

Льщу себя надеждой, что прочитают, пролистают ее и те, кто определяет сегодня политику, судьбу Татарстана — ибо от них в огромной степени зависит решение тех конкретных сегодняшних проблем, на которые я стремился обратить внимание читателей. Моя точка зрения, мои оценки могут быть спорными, но они и не претендуют на то, чтобы быть истиной в последней инстанции. Даже если люди, от которых многое зависит в республике, не воспримут мои мысли, мои предложения, но хотя бы задумаются над ними — я буду считать свою задачу выполненной.

И все же в первую очередь мне бы хотелось, чтобы читателями этой книги стали мои молодые честолюбивые единомышленники, которых не устраивает замедленный, спокойный, эволюционный способ построения своей жизни. Тем, кто хочет многого достичь и многое сделать, адресована эта книга.

Начало рыночных реформ в России, становление государственности Татарстана вполне коррелирует по времени с деятельностью "Образования". Развитие реформ и развитие корпорации тесно взаимосвязаны, все достижения и проблемы были общими. Это дает возможность проанализировать на примере деятельности "Образования" плюсы и минусы поистине тектонических преобразований в республике, происшедших в последние годы.

Собственно, сам чековый инвестиционный фонд "Образование" — детище этого сложного, необыкновенно богатого на судьбоносные события периода нашей общей истории. Не зря же посетивший корпорацию в декабре 1996 года Анатолий Борисович Чубайс назвал "Образование" "плодоносящей веточкой, выросшей из приватизационного чека". Кстати, "главный приватизатор" был немало удивлен, когда услышал, что мы зарегистрировали свой фонд за неделю до публикации Указа Президента России Бориса Николаевича Ельцина, которым определялась законодательная основа будущих чековых фондов. Наверное, ему трудно было поверить, что где-то "далеко от Москвы" сумели утереть нос столичным тузам. Лицензия наша, естественно, имела номер один. Следующий фонд появился в Казани три месяца спустя.



Шесть лет назад вот так, на пальцах приходилось объяснять, что означает слово "акция".

Как и экономические реформы, все существование "Образования" было устремлено в будущее. В том да-

леком 1991 году, когда в маленьком офисе на улице Горького четверо молодых выпускников казанских вузов разрабатывали концепцию будущего инвестиционного фонда, вряд ли можно было говорить о сложившейся, материализованной в государственных документах экономической политике России. Все еще только начиналось, в воздухе витали лишь идеи. Нам предстояло придать им конкретные очертания реальной, живой и действующей структуры. И мы сделали это, опережая время. Можно сказать, на основе мировых аналогов разработали собственное законодательство (под скромным названием "устав"), сумев сориентироваться в "большой политике" за два-три месяца до реальной смены ее курса. И этот временной запас дал нам очень многое. Кстати, лучше других поняли это журналисты. Вот что писала тогда о нас газета "Советская Татария": "Это первая ласточка, предвещающая наступление сплошной ваучеризации в Федерации. И поскольку специалисты фонда проявили завидное чутье и разворотливость, смогли в короткие сроки подготовить все необходимые документы и помещения, они оказались, пусть на короткое время, монополистами на этом направлении работы с ценными бумагами. И посему заслуженно имеют шанс занять ведущие позиции". "В Госкомимущества Татарстана, в отличие от российского, не существует очереди за лицензиями на проведение операций с чеками. Этим и пользуется сейчас фонд "Образование", привлекая под свое крыло все больше и больше людей", — отмечали и "Казанские ведомости".

Стартового капитала у нас, по сути, не было. За нами не стояло никакой финансовой группы, за нами не стоял банк. Учредители фонда — Министерство народного образования, реском профсоюза работников образования и Казанский химико-технологичес-

кий институт — смогли выделить лишь 50 тысяч рублей. На них будущие руководители корпорации приобрели свой первый компьютер и четыре списанных стола. Теневого же капитала просто не могло быть по той простой причине, что тогда никто не верил в жизнеспособность чековых фондов вообще. Какой же чудак будет вкладывать деньги в то, во что не верит? Сейчас я порой встречаюсь с руководителями министерств, предприятий, к которым когда-то с трудом попадал на прием. Признаются: в успех нашего дела не верили. Видят парня с инициативой, поддержат морально — и ладно.

Когда мы имели лишь российские чеки, то точно так же, как наши коллеги из других фондов, влачили жалкое существование. Покупали на аукционах акции предприятий, они у нас лежали, продать их было невозможно. Свой первоначальный капитал накопили, когда появились первые татарстанские именные приватизационные вклады. Люди отнеслись к ним очень прохладно, но мы-то знали, что за этими вкладами стоит реальная собственность Татарстана! Госкомимущество, чтобы показать серьезность своих намерений, выбросило на рынок пакеты акций самых доходных

Коммерсантъ

На прошлой неделе фондовый магазин "Образование" получил эксклюзивное право от Казанского городского комитета по управлению имуществом на проведение операций по купле-продаже ИПВ как в форме закрытого тендера, так и путем объявления открытых котировок. Оборот магазина за прошлую неделю составил примерно 50 миллионов рублей, что сопоставимо с результативностью аукционов, проводимых Волжско-Камской биржей.

(17 сентября 1993 г.)

предприятий республики. А ИПВ, на которые их продавали, были только у нас: уже через полгода существования мы, опять-таки первыми, открыли фондовый магазин, где за свой ИПВ человек мог получить "живые" деньги, правда, с небольшой отсрочкой выплаты. Казанцы помнят еще длинные, до трамвайной остановки очереди в наш магазин на улице Горького. "Оборот магазина, как сообщал тогда "Коммерсантъ-daily", за прошлую неделю составил примерно 50 миллионов рублей, что сопоставимо с результативностью аукционов, проводимых Волжско-Камской биржей". Так мы смогли практически вне конкуренции приобрести акции самых рентабельных предприятий. Директора этих предприятий сейчас же отсчитали нам полновесные рубли за свои акции, только чтобы оставить контрольный пакет за собой.

Это чрезвычайно важно в бизнесе — быть первыми. Тот, кто сумел раньше других угадать назревающую в обществе потребность, кто раньше других оказался готовым ее удовлетворить, занимает рынок. Последователям приходится довольствоваться тем, что осталось. Яркий тому пример — компьютерные империи, которые создавались тогда, когда "думающая машина" казалась принадлежностью фантастических романов — и не более того. Сегодня, когда компьютеры стали фактически предметом быта, пробиться на этот рынок — почти безнадежное дело.

В специфических условиях нашей страны быть первым и проще, и сложнее. Проще, потому что существует мировой опыт, который показывает, к чему мы должны стремиться и чего избегать. Уже на одном следовании этому опыту можно строить свой бизнес. Эта идеология определяет деятельность и нашей корпорации. Сложность же заключается прежде всего в том, что си-

стему этих знаний нам предстоит перенести на отечественную, совершенно не подготовленную к тому почву: долгие десятилетия наша экономика, наше сознание, сама наша жизнь подчинялись иным принципам.

Главный итог чековой приватизации не в том, что люди стали (или не стали) богатыми. Рассчитывать на то, что Россия превратится в страну поголовных рантье, было бы наивным: приватизированы-то, в основном, устаревшие, "лежачие" предприятия, которые еще только предстоит сделать эффективными. Основным достижением первого этапа следует считать то, что люди в кратчайшие сроки получили хотя бы минимальные знания о рынке.

Каждому, кто намерен открыть или начать новое направление деятельности (а в условиях России новым становится практически любое направление), предстоит параллельно решать две задачи: изучать опыт экономически развитых стран и готовить к его восприятию общественное сознание. С этой точки зрения фонд "Образование" вполне соответствует своему названию. Мне иногда говорят, что это не совсем удачное название для корпорации в ее новом виде, что сегодня надо "раскручивать" новую, более эффектную марку. Не согласен — по крайней мере, по трем причинам.

Название фирмы возникло отнюдь не случайно. В начале мы ставили перед собой задачу помочь работникам народного образования разумно распорядиться приватизационными чеками. Ведь тогда, в 1992 году представление большинства людей об этом было самым отдаленным. К тому же, если работники промышленности могли приобретать акции своих собственных предприятий, то бюджетники явно оказались в проигрышном положении. Эту социальную несправедливость мы и стремились исправить. Сначала фонд дал льготы только учителям: на один чек они могли получить не восемь, как все остальные, а десять наших акций. Но уже вскоре к нам стали проситься и медики, тоже в растерянности разглядывающие свои ваучеры. Председатель рескома профсоюза работников медицинских учреждений Н.Шахторина сообщила тогда газете "Известия Татарстана": "Наш профсоюз внимательно следит за деятельностью акционерного общества "Образование". Особый интерес вызывает ее

социальный аспект, направленный на защиту интересов педагогов в трудных условиях перехода к рыночной экономике. "Образование" выработало четкий алгоритм действий по обеспечению благоприятных для педагогов условий. Квалифицированные специалисты, конкретная программа, — все это внушает доверие. Наш реском принял решение о сотрудничестве с этим инвестиционным фондом, чтобы помочь медикам избежать риска попасть в лапы лже-бизнесменов и наиболее выгодно и надежно вложить свои ваучеры." Учитывая, что и медикам, и работникам культуры приходилось несладко, руководство фонда включило в сферу своей деятельности всех остальных бюджетников.

И в данном случае добрая инициатива оказалась не только ненаказуемой, но даже принесла нам и моральную, и материальную выгоду. Как писала в те дни газета "Чистопольские известия": "Взяв под свое крыло всех бюджетников, а не только работников народного образования, фонд, по сути, монополизировал льготы. Ведь республиканским властям легче дать льготу одному фонду, нежели трем отдельным." Естественным следствием этого шага стало то, что люди потянулись именно к нашему фонду. Кстати, традицию

КАЗАНСКИЕ ВЕДОМОСТИ

Судя по такова, что их уже начали воровать. Так, в числе других ценных вещей бумаги фонда "увели" у одного из сотрудников вневедомственной охраны. Обкраденный сотрудник решил вернуть себе хотя бы акции — с тем и пришел в фонд. Здесь его успокоили: преступники зря рассчитывали попользоваться его ценными бумагами — дивиденды получит лишь он, в соответствии с выданным дубликатом.

(16 апреля 1993 г.)

льгот для своих акционеров мы сохранили и по сей день. Наш Торговый дом, например, предоставляет им скидки при покупке товаров. Социальный аспект деятельности — нетрадиционный для финансовых структур, но весьма ощутимый для людей — мы считаем очень важным. Ведь "Образование", по существу, остается фондом бюджетной сферы, большая часть наших акционеров — учителя, врачи, пенсионеры... Сегодня портрет нашего среднего акционера таков: владелец 20-30 акций; работник бюджетной сферы или пенсионер, как правило, тех же отраслей; каждый второй — казанец. По нашим оценкам, каждый седьмой житель республики имеет отношение к "Образованию": либо сам акционер, либо входит в семью акционера. В этом смысле наш фонд действительно можно назвать народным. (Конечно, в числе наших акционеров со временем появились и держатели достаточно крупных пакетов акций — частные фирмы, индивидуальные инвесторы, занимающиеся предпринимательством. Подобная тенденция нас, безусловно, радует: если деловые люди стали вкладывать в наши акции часть своих



нятие. Серьезная компания, если она действительно серьезная, первым делом должна довести до сведения потенциальных акционеров концепцию своей инвестиционной деятельности. То есть разъяснить, куда она собирается вложить привлеченные средства и каким образом получить прибыль.

Первое, что рекомендует председатель правления фонда Алексей Семин всем, кто начинает бизнес-игру, это... читать газеты. Право, не вредное за-

Если вы человек рисковый, СИФП "Образование" — не ваш партнер. Здесь предпочитают вкладывать деньги не в суперприбыльные, а в надежные предприятия.

(19 сентября 1994 г.)

средств, значит, они поверили в фонд, в проводимую нами инвестиционную политику).

Есть и второе объяснение названию нашей корпорации. Мы сразу же занялись просветительской деятельностью в сфере экономики. В здании на улице Горького проводились постоянные четырехчасовые семинары "экономического ликбеза", принимались коллективные заявки предприятий на выездные лекции. Делали мы это не столько из альтруистских побуждений, сколько в силу экономической целесообразности. (Кстати, в первые два года платные лекции были для нас основным источником дохода: подготовленных лекторов, владеющих темой, практически не было, вообще все было очень абстрактным, непонятным. Наши молодые сотрудники, сами порой не слишком искушенные в проблемах рыночной экономики, упорно занимались самообразованием и пытались донести до людей то, что сами уже поняли). В определенной мере наша просветительская деятельность носила тогда чисто прикладной характер. Для того, чтобы осуществить задуманное, мы должны были найти понимание со стороны наших потенциальных акционеров, а значит, как минимум, познакомить их с азами рынка ценных бумаг. Позднее "молодые ветераны" фонда приучали к тому же новых сотрудников. В этом смысле показательна картина, которую увидели в нашем фондовом магазине журналисты "Казанских ведомостей": "Просторный торговый зал фондового магазина "Образование" больше напоминал отделение Сбербанка, только стекла, за которыми видишь служащих магазина, затемненные, как в западноевропейских и американских офисах. "Продавцы" — служащие магазина умеют работать на компьютерах и прошли специальные курсы обучения. В основном это молодые симпатичные люди. Для консультаций в магазине существу-

ет социологическая служба, четыре работника которой имеют высшее образование. Хорошо владеют и русским, и татарским языками. Беседуя с задающими бесконечные вопросы посетителями, они проводят настоящую просветительскую работу, обучая людей азбуке рынка ценных бумаг."

Завоевавшая известность марка, свидетельствующая о надежности и респектабельности фирмы, дорогого стоит в деловом мире. В первый год существования к любой фирме приглядываются. Шесть лет — уже внушают доверие. По нашим скромным временным отрезкам, разумеется; в мире же речь идет о столетней и более истории солидных банков и фирм. С этой точки зрения отказываться от марки "Образования" было бы, на мой взгляд, неразумным: честь ее мы ничем не запятнали.

Вообще, на мой взгляд, главный итог чековой приватизации не в том, что люди стали (или не стали) богатыми. Рассчитывать на то, что Россия превратится в страну поголовных рантье, было бы наивным: приватизированы-то в основном устаревшие, "лежачие" предприятия, которые еще только предстоит сделать эффективными. Основным достижением первого этапа следует считать то, что люди в кратчайшие сроки получили хотя бы минимальные знания о рынке. Нас всех как бы включили в деловую игру: раздали фишки-ваучеры и стали учить правилам, по которым живет рыночная экономика. Посмотрите, как быстро разобрались наши сограждане в достаточно сложных понятиях, бывших для них еще недавно китайской грамотой: акции, инфляция, курс доллара... А уж слово "дивиденды" четко выговаривают все, включая восьмидесятилетних пенсионерок. Убежден, что процесс обучения рынку, экономике продолжится в нашей стране еще не одно десятилетие. То, что во всех цивилизованных странах человек впитывает, что называется, с молоком матери, нам приходится постигать с азов. И так же, как раньше мы объясняли учителям, что такое рынок ценных бумаг, акции, дивиденды, так сейчас мы знакомим, например, руководителей промышленных предприятий с понятием "облигация товарного займа". Один из наших новых проектов связан именно с товарным займом, но только после того, как потенциальные партнеры поймут свой интерес, мы сможем вести с ними предметный диалог.

Повторю: когда мы начинали, у нас не было ни опыта, ни необходимых знаний. Учились на специальной зарубежной литературе и на практике. Тем не менее, пройдя хорошую школу на российских ваучерах, сумели подготовить достаточно квалифицированные кадры и уже к моменту введения татарстанских приватизационных вкладов были, можно сказать, во всеоружии. Хотя нашим специалистам по ценным бумагам и сегодня приходится в основном полагаться на собственный опыт, который, как известно, сын ошибок трудных, и на здравый смысл. В отличие, скажем, от американских финансистов, к услугам которых все существующие акции ранжированы по единой шкале надежности и стоимости. Так что час ученичества для нас не кончается.



Журналисты первыми предрекли "Образованию" хорошее будущее.

И, наконец, завоевавшая известность марка, свидетельствующая о надежности и респектабельности фирмы, дорогого стоит в деловом мире. В первый год существования к любой фирме приглядываются. Шесть лет — уже внушают доверие. По нашим скромным временным отрезкам, разумеется; в мире же речь идет о столетней и более истории солидных банков и фирм. С этой точки зрения отказываться от марки "Образования" было бы, на мой взгляд, неразумным: честь ее мы ничем не запятнали. Ни один человек не может сказать, что у нас его обманули. Мы никогда не обещали чего-то сверхъестественного (две "Волги" на один ваучер, например), но все обещанное всегда выполняли: давали 20-процентную льготу бюджетникам, когда они приобретали наши акции, скидку акционерам, когда они делали покупки



Очередь

В разгар МММовского бума газетчики вдруг обнаружили у сбербанков очереди, в которых огорченные горожане сетовали друг другу: вот, мол, доверились мы этому "Образованию", теперь топчемся здесь часами и ждем, когда нам вернут наши деньги...

Но очередь, оказывается, не всегда сигналит о том, что пора волноваться. В конкретном случае все наоборот.

В свое время фонд получил право в течение двух месяцев покупать у населения именные приватчеки. Причем покупались они как бы в кредит, как и было предусмотрено постановлением Госкомимущества. Выплаты производились 25 числа каждого месяца. Так получилось, что основная масса продавших чеки пожелала получить свой остаток в августе. Понять их можно: канун учебного года, нужны необходимые покупки, а кроме того, заканчивается отпускной сезон, и люди попросту сидят без денег. Инвестфонд, верный своим обязательствам, своевременно перевел все необходимые суммы на счета вкладчиков. А сбербанк захлебнулся от наплыва клиентов. Вот и очереди. А тут еще пресловутый московский скандал...

(19 сентября 1994 г.)

в наших магазинах, ежегодно выплачивали дивиденды — пусть небольшие, но максимально возможные в сложившейся экономической ситуации.

Убежден: достаточно один раз обмануть доверие людей, чтобы потерять его навсегда. Вариант МММ, "Хопра" и иже с ними был неприемлем для нас изначально. Пользоваться неведением людей, доверивших тебе порой последние сбережения — это все равно, что дать ребенку искусно завернутый пустой фантик вместо конфеты.

Мы никогда не сообщали и не будем сообщать впредь гарантированного размера дивидендов. "Какие-либо конкретные прогнозы по размерам дивидендов по акциям председатель правления А.Семин дать отказался", — несколько обиженно ябедничали читателям "Казанские ведомости" в октябре 1992 года. А было это, следует заметить, в момент создания фонда, когда нам чрезвычайно важно было привлечь к себе внимание людей. В интервью газете "Известия Татарстана" я уже тогда предупреждал будущих акционеров: "Каждый из читателей вскоре ощутит на себе мощный рекламный прессинг различных инвестиционных фондов — телевидение, радио, пресса будут наводнены сообщениями о возможности на самых выгодных условиях, под огромные проценты вложить свои ваучеры. Огромная армия коммерческих агентов и посредников придет к вам с самыми заманчивыми предложениями". А возможность краха, например, "Нефть-Алмаз-Инвеста" специалисты "Образования" предсказывали на страницах республиканских газет еще в ноябре 1993 года. В отличие от финансовых пирамид мы никогда не призывали "Покупайте акции "Образования" — лучшие акции в мире". В нашей рекламе коты икру не ели. Самой лучшей рекламой был, на мой взгляд, тот факт, что Президент Татарстана Минти-

мер Шарипович Шаймиев отдал свои чеки именно в "Образование". Вот уж этот "рекламный ход" мы постарались использовать. А если серьезно — расценили это как знак доверия, которое нельзя обмануть ни при каких обстоятельствах.

Это чрезвычайно важно в бизнесе — быть первыми. Тот, кто сумел раньше других угадать назревающую в обществе потребность, кто раньше других оказался готовым ее удовлетворить, занимает рынок. Последователям приходится довольствоваться тем, что осталось. Яркий тому пример — компьютерные империи, которые создавались тогда, когда "думающая машина" казалась принадлежностью фантастических романов — и не более того.

Мы стремимся дать максимум объективной информации о своих делах — постоянно публикуем списки наших инвестиций, бухгалтерские отчеты и итоговые балансы, знакомим с планами на будущее. Принцип максимальной открытости корпорации остается незыблемым и сегодня. Недавно газета "Казанское время" опубликовала "рейтинг открытости" чековых инвестиционных фондов Татарстана, градированный по десятибалльной шкале ("Чем меньше балл, — отмечает газета, — тем больше есть, что скрывать"). "Образование", как набравшее наибольшее количество баллов, занимает в нем первое место. Это, думается, справедливо, хотя сами подсчеты, проведенные газетой, носят, пожалуй, условный и достаточно дилетантский характер.

Наш фонд создавался не на год и не на два. Ориентироваться при этом мы предполагали преимущественно на представителей "среднего класса", которые во все времена был основой стабильного общества. Этих людей отличают здоровый консерватизм, трезвость взглядов, продуманность действий. Они живут не единым днем, а нацелены на будущее. Не случайно девизом фонда мы выбрали слова: "Образование — это будущее для вас, ваших детей и внуков".

Но этот "средний класс" в стране предстоит еще создать. А пока одна из серьезных сложностей фонда — в необходимости сочетать сегодняшние интересы акционеров, которые заключаются в максимально высоких дивидендах, и задачу развития самого фонда, требующего вложения немалых средств. Между тем, ожидания

акционеров, как и вообще ваучеровладельцев, были стократно завышены лживыми обещаниями озолотить их. Мы в них неповинны, но как объяснить это людям, не понимающим разницу между фондом, банком и биржей, различающих их лишь по рекламным персонажам. Семьдесят тысяч акционеров — и среди них едва ли тысяча понимающих, что такое инвестиционная стратегия. Остальным надо долго и терпеливо, на словах и пальцах объяснять суть этого сложного дела. А многим объяснить невозможно и вовсе.

Конечно, когда мы приглашали в фонд инвалидов, пенсионеров, бюджетников, то есть людей, мягко скажем, малообеспеченных, мы понимали, что они

известия татарстана

Фондовый магазин на улице Ершова, 26 (чековый инвестиционный фонд "Финансист"). Найти его непросто. Вход со двора, вывеска видна только тогда, когда пройдешь под аркой. Потом надо подниматься на лифте.

Железная дверь. Немая сцена: не ждали. И не только нас. Пока проверяли документы, подходят две старушки:

— Девушка, нам бы продать эти ИПВ...

— Налички нет, — отвечает реализаторша и, теряя к бабушкам интерес, отворачивается. Того и гляди скажет: ходят тут всякие. А вот чего точно не произнесет: вас много, а я одна. Желающих обменять свои ваучеры что-то не видно.

В фондовом магазине на улице Татарстан, 13 (СИФП "Образование") дело поставлено солидно. Наглядная агитация, любезные улыбки. За стойкой — женщины-реализаторы.

Приходит один из будущих собственников. Приваливается к стойке и растерялся — к кому обратиться? Призывно улыбаясь, на него смотрят несколько женщин.

Дмитрий Давыдович Чугунов, пенсионер, инвалид II группы:

— Я в этих ваучерах не разбираюсь, но мы с моей апой решили взять акции "Татнефти".

Реализатор Людмила Караковская рассказывает и вовсе курьезные вещи:

— Некоторые выбирают себе акции, которые покрасивее. Или, например, первый в очереди взял акции, скажем, ГТС, так и вся очередь, глядя друг на друга, берет такие же акции.

(10 февраля 1995 г.)

не могут ждать полной стабилизации экономики, когда, по сути, и начнется настоящая отдача от вложений. Поддержка нужна им сегодня, сейчас. Если не принимать в расчет этих людей, многократно обманутых, но все еще на что-то надеющихся, то чем же тогда самый честный и перспективный фонд будет отличаться от коллекции Мавроди, в которой, словно бабочки, приколоты разновидности людской доверчивости? Поэтому мы делаем все возможное, чтобы даже в сегодняшних "вывернутых" экономических условиях они получили от фонда всю возможную поддержку.

Убежден: достаточно один раз обмануть доверие людей, чтобы потерять его навсегда. Вариант МММ, "Хопра" и иже с ними был неприемлем для нас изначально. Пользоваться неведением людей, доверивших тебе порой последние сбережения — это все равно, что дать ребенку искусно завернутый пустой фантик вместо конфеты.

И все же рискну предположить, что при всей очевидной бедности наших акционеров, никто из них всерьез не рассчитывает обогатиться на те лишние десять тысяч рублей, которые они могли бы получить по своему ваучеру или ИПЧ, если бы было решено раздать акционерам всю полученную прибыль, не оставляя ничего на развитие фонда. Скорее, в их неоправданных ожиданиях сказывается десятилетиями складывавшаяся психология. Всю жизнь многие мои соотечественники знали лишь один источник существования — зарплату. Надо ли удивляться, что большинство людей старшего и среднего поколения не понимают и, главное, не верят ни в какие иные экономические модели, кроме первого и шестнадцатого числа каждого месяца? Многие из них не замедлили обменять свои чеки на пару килограммов колбасы. Меньшая часть все же решилась обратить их в акции, полностью сохранив, однако, при этом психологию потребителей колбасы. Именно они настаивают на максимальных размерах дивидендов. "Хотим иметь синицу в руках, а не журавля в небе", — как достаточно отчетливо выразил свою позицию один из наших акционеров.

Нельзя винить этих людей. Их так долго кормили только "светлыми завтраками", что они как бы поте-

ряли главное отличие "хомо сапиенс": умение заботиться о будущем. Но и позволить им по незнанию разрушить то, что с такими трудностями и лишениями создавалось в течение последних лет — тоже нельзя.

Впрочем, если реакция акционеров на совершенно новые для них экономические реалии хотя бы объяснима, то упреки инвестиционным фондам некоторых журналистов, считающих себя, по-видимому, знающими экономистами, выглядят несколько странно. Конечно, горячо сочувствуя "простым" акционерам, которые на полученные дивиденды "смогут купить лишь бутылку водки", газета может, наверное, снискать себе лавры "народной заступницы". Однако, может быть, было бы куда полезнее исследовать, насколько искренни и правы руководители ЧИФов, которые, как уверенно предполагает журналист одной из казанских газет, "в свою очередь расскажут, что предприятия не платят дивидендов, экономика в кризисе, фонды законодательно ограничены в совершении операций и прочее, и прочее. Вспомнят, что государство погашало сданные ими чеки акциями на 90 процентов убыточных предприятий. А ту небольшую прибыль, которую удается получить, они, как дальновидные бизнесмены, вкладывают в развитие фонда". Все это чистая правда. О некоторых проблемах — реальных, а не придуманных! — рассказывается в следующих главах этой книги.

ГЛАВА 2

ПОЧТИ ПО ДРАЙЗЕРУ, ИЛИ В РОССИИ КАЖДЫЙ ФИНАНСИСТ - СТОИК

Ретроспекция.

Когда очень уж допекают всяческие рабочие невзгоды, люблю полистать драйзеровскую трилогию и сравнить их с теми, что выпали на долю главного героя, которого автор в соответствии с сюжетными обстоятельствами называет то финансистом, то титаном, то стоиком. Представьте себе, становится легче: не тебе, мол, одному доставалось. Хотя сравнение получается очень условным — как говорится, нам бы ваши заботы, мистер Каупервуд! Да в России каждый финансист — стоик.

Об одной только истории с насильственным умыканием предприятия "Татстройресурсы" можно написать лихо закрученный роман. Читать будет интересно, а вот пережить в действительности — никому не пожелаю. Буквально среди бела дня нашу собственность объявили вовсе не нашей собственностью. Несмотря на красивые ценные бумаги, доказывающие обратное, писаные законы и неписаные нормы деловой этики. Кстати, в понятии "ценные бумаги" ударение вообще многими ставится на втором слове. Бумага — она и есть бумага. А завод, например, к своим акциям имеет весьма косвенное отношение.

Между прочим, в капиталистических джунглях, в которых обитал Каупервуд, прочно защищены права любого собственника, хотя он и имеет порой всего полпроцента акций. Мы же в "Татстройресурсах" имели их 66 процентов. Но там, "у них"— веками выработанная правовая культура...

Правда, кончилась история с "Татстройресурсами" сравнительно благополучно: новый председатель правления банка "Ак Барс" Ринат Шайхуллович Губайдуллин, в отличие от своего предшественника, внял голосу рассудка и нашел нормальное компромиссное решение. Акции задолжавшего предприятия поделены пополам между "Образованием" и банком. Четырехлетняя тяжба закончилась, у предприятия появился реальный шанс выйти из тяжелейшего прорыва. Но об этом конфликте речь еще впереди.

"Экономика начинается с вложения средств и не может существовать без них в дальнейшем. Между тем мы уже десять лет живем практически при полном отсутствии инвестиций в реальное производство. Именно в этом, на мой взгляд, кроется причина всех назревших ныне противоречий. Отсюда — спад производства и безработица. Отсюда — неконкурентоспособность наших товаров. Отсюда — несообразно большие доходы посредников и беспрецедентные задержки нищенской зарплаты производителям. То есть экономическими неурядицами детерминирован весь срез социальных проблем.

Семьдесят с лишним лет инвестициями, или капитальными вложениями, как они раньше назывались, заведовал центр. Директору предприятия надо было просто поехать в свой главк, в свое министерство и уговорить их выделить деньги на новое производство. С безжалостным требованием рынка — спросом на продукцию при этом считались мало. Все решал авторитет, личный вес директора в планирующих органах.



Управляющий специализированным инвестиционным фондом приватизации "Образование" Игорь Жилкин и его коллеги прошли через все взлеты и падения фондового рынка Татарстана. И сегодня они готовы во всеоружии знаний и опыта снова начать на нем работу.

Ныне подобный вариант добывания денег практически исключен. Во всяком случае, состояние государственного бюджета делает его крайне проблематичным. Можно иметь хорошие отношения с чиновниками, налаженные и многочисленные связи, но получить при этом лишь моральную поддержку.

Вряд ли можно надеяться и на добренького дядюшку Сэма, который, пожалев многострадальную Россию, вдруг отвалит миллиарды долларов на развитие ее экономики. Сразу оговорюсь: я не против иностранных инвесторов, более того, их необходимо настойчиво искать. Но я не считаю инвестиции из-за рубежа панацеей от всех бед.

Основным источником финансирования производства, на мой взгляд, должны быть частные инвесторы. Речь идет о существующих во всем мире инвестиционных институтах, которые аккумулируют денежные средства как мелких, так и крупных инвесторов, как частных лиц, так и предприятий. Но для того, чтобы они отказались от работы с "короткими" деньгами и перешли к долгосрочным инвестициям, необходимо создать соответствующие условия. Почему сегодня те, у кого есть свободные средства, не торопятся вкладывать их в производство, хотя никто, разумеется, не хочет свои деньги "заморозить"? Потому что любому инвестору нужны гарантии. Он должен быть уверен, что, вложив в дело свои деньги, через некоторое время начнет получать ощутимые дивиденды. Такую уверенность может дать законодательно закрепленное уважение общества к "священной частной собственности", как ее называют в экономически развитых странах Запада. Там человек знает: никаким подзаконным актам, никаким "комментариям" его собственность неподвластна.

Единственным и главным гарантом будущего экономики может быть в наших условиях лишь государст-

во. Для иностранных бизнесменов необходима прежде всего обеспеченная властью социальная стабильность. При этом условии зарубежные инвестиционные фонды, фирмы охотно повезут к нам свои капиталы — ведь рентабельность здесь в десятки раз выше, чем в странах с развитым производством. Причем совершенно необязательно ориентироваться на государственные инвестиции — прежде всего, нашими партнерами должны стать частные зарубежные фирмы. Особо следует отметить: Татарстан, в котором дестабилизирующий фактор значительно меньше, чем в целом по России, имеет существенные преимущества. Продуманные действия руководства республики в целом и лично Президента Минтимера Шариповича Шаймиева избавили нас от крайне болезненных хирургических методов перехода к рыночной экономике. Политика мягкого вхождения в рынок, несмотря на критику, которой она подвергалась со стороны определенных сил, обеспечила относительно спокойное развитие ситуации в республике. Это чрезвычайно привлекательно для зарубежных инвесторов.

Экономика начинается с вложения средств и не может существовать без них в дальнейшем. Между тем мы уже десять лет живем практически при полном отсутствии инвестиций в реальное производство. Именно в этом, на мой взгляд, кроется причина всех назревших ныне противоречий. Экономическими неурядицами детерминирован весь срез социальных проблем.

Необходимы гарантии и для отечественных предпринимателей. С одной стороны, все уже поняли, что играть в азартные игры не стоит: люди чувствуют, что от фирм, сулящих быстрые и огромные дивиденды, в конечном итоге, ничего, кроме обещаний, не получишь. Значит, нужна золотая середина: и не Сбербанк, где проценты на вклад выражаются в копейках, и не фирмы, созданные на один день. Такой золотой серединой могли бы стать инвестиционные институты, в которых не менее половины составлял бы частный капитал (физических лиц, коммерческих структур, приватизированных предприятий), четверть — государственный и еще четверть — иностранный.

Государство может и должно принимать участие во всех серьезных инвестиционных проектах, давая тем

самым гарантию их надежности. Разумеется, оно должно быть при этом не аппаратом подавления и своеволия, а цивилизованным инвестором, обладающим равными с другими акционерами правами. Тогда люди и, главное, коммерческие структуры будут вкладывать свои деньги в производственные программы. Для начала — в порядке диверсификации, направляя в них лишь часть своего капитала. А по мере того, как они поверят в серьезность намерений государства, эти вложения будут все более ощутимыми.

Задача же государства — грамотно дирижировать этим процессом. Так, уже сейчас следовало бы полностью освободить от налогов средства, которые направляются на покупку акций приватизированных предприятий. Если кто-то готов отдать миллиарды на развитие конкретного завода, который имеет мощнейший потенциал, но никак не может встать на ноги из-за элементарного отсутствия оборотных средств, — государству не следует брать с этих сумм ни одного налогового рубля. Подрубая налогами инвестиционную активность коммерческих структур, государство очень скоро будет вынуждено отдать полученные средства на финансирование тех же самых предприятий. Иначе — сокращение производства, огромные выплаты по безработице и так далее. То есть деньги, полученные от налогов, все равно придется отдать предприятиям, но уже со значительно меньшей эффективностью.

Несмотря на то, что наша республика имеет право распоряжаться лишь частью собранных на ее территории налогов, продуманная республиканская налоговая система может сыграть большую роль в активизации инвестиционных процессов.

Хочу выделить один момент: эти льготы должны в равной мере распространяться и на профессиональных участников рынка ценных бумаг — инвестиционные фонды. Именно они в первую очередь способны

привлечь деньги в производство. Более того, без них решить проблему инвестиций будет крайне сложно".

Перечитывая эти строки, написанные более двух лет тому назад для газеты "Республика Татарстан", вынужден констатировать: многие из обозначенных в той давней публикации проблем, увы, не потеряли своей актуальности. Еще острее стала потребность в инвестициях, а многие руководители предприятий все так же вожделенно глядят в дырявый бюджетный карман, то ли надеясь на чудо крупного государственного заказа, то ли решив умереть, но не сдаться стороннему инвестору.

Выжидают и солидные иностранные бизнесмены: скорее всего, не хотят разделить участь отечественных предпринимателей, которым по-прежнему никто не гарантирует неприкосновенности "священной частной собственности". Инвестиционные институты не только не создаются, но даже существующие лишены возможности вкладывать в акции промышленных предприятий сколь-нибудь серьезные деньги — из-за законодательных ограничений.

Ну, а разговор о налоговых льготах на средства, которые предприниматель все же рискнет вложить в развитие промышленных предприятий, в этих условиях вообще теряет смысл.

Тяжесть всех этих общих проблем в полной мере испытывает на себе и группа предприятий "Образование". Развитие ее впрямую связано с успехами и с трудностями становления рынка в Татарстане, России в целом. Вот и поговорим о конкретных проблемах переходной экономики, используя "Образование" в качестве наглядного пособия.

В начале своей жизни фонд "Образование" работал исключительно на рынке ценных бумаг — с этой целью он и создавался. Мы собирали и покупали сна-

чала российские ваучеры, позднее — татарстанские ИПВ. Открыли фондовый магазин — специально для операций с ценными бумагами. Были постоянными участниками биржевых торгов, где на сконцентрированные в фонде чеки приобретали акции промышленных предприятий, формировали из них достаточно крупные пакеты.

Во время чековой приватизации весьма интенсивно развивался рынок ценных бумаг. Создавалась его инфраструктура: биржи и фондовые магазины, профессиональные кадры и информационное обеспечение. Те, кто хотели, стали понемногу понимать суть происходящего. Но закончился срок действия чеков — и все замерло. Постепенно рынок ценных бумаг стал стагнировать, а точнее — практически перестал существовать.

Шумное, немного бестолковое, как любое начало, но живое и оптимистическое было время. Несмотря на определенную условность — ибо в ходу были не столько "живые" деньги, сколько их заменители-чеки — приватизация набирала темпы. Весьма интенсивно развивался рынок ценных бумаг. Создавалась его инфраструктура: биржи и фондовые магазины, профессиональные кадры и информационное обеспечение. Те, кто хотели, стали понемногу понимать суть происходящего.

Но закончился срок действия чеков — и все замерло. Постепенно рынок ценных бумаг стал стагнировать, а точнее — практически перестал существовать. Что же произошло?

А произошло очередное насилие над многострадальной нашей экономикой. Отечественная политика еще раз доказала свое верховенство над ней. Вопреки утверждениям классиков марксизма-ленинизма именно в стране, реализовавшей их идеи на практике, сознание всегда определяло бытие, а вовсе не наоборот. Так случилось и на этот раз.

Еще в 1992 году Верховный Совет Татарстана принял закон о разгосударствлении и приватизации государственной собственности в РТ. Был в нем один несущественный, на первый взгляд, пункт: члены трудовых коллективов, они же новоиспеченные акционеры, лишались права в течение трех лет продавать кому-либо постороннему акции своих предприятий. Цель депутатов была вполне благая: защитить людей от "денежных

мешков" — скупщиков акций. Считалось, что таким образом собственность останется у народа. Тогда идея народной приватизации воспринималась вполне серьезно, впору было появиться плакатам с неким грозным персонажем, указующим на каждого проходящего перстом: "А ты стал собственником!?" Мировая практика свидетельствует: в развитых странах всего лишь 10-15 процентов населения владеют солидными паями промышленных предприятий. Это ведь большая ответственность. А вот Россию попытались сделать страной сплошных собственников. Почему бы и нет? Был же у нас опыт сплошной коллективизации...

Скорее всего, большинство депутатов того состава не предвидели дальнего действия своего решения, они просто инстинктивно и привычно отреагировали на вероятную опасность: кто его знает, чем все обернется, так уж лучше, от греха подальше, заранее все запретить. Ирония судьбы заключается в том, что никого им защитить не удалось. "Народные массы" довольно скоро разобрались в ситуации, поняли, что собственника с двумя акциями не бывает, и захотели получить от свалившегося на них дара хоть что-то реальное. А поскольку стоимость некоторых акций была значительно выше дивидендов, которые на них платили, многие захотели их продать. Более того, сработала естественная реакция нашего человека на запрет. Когда ему говорят: "Не смей продавать!", он начинает подозревать некий подвох (дело привычное) и старается сделать наоборот. К тому же, жизненные ситуации бывают разными, иногда деньги требуются немедленно.

Так или иначе, предложение вызвало спрос, сделки с акциями совершались, но уже не на законно зарегистрированных биржах, а, условно говоря, в подворотне. Так было в свое время с валютой: купить или продать ее было нельзя, но если очень захотеть — то можно. Однако сделки на "теневом" рынке тем и отли-

чаются от сделок на рынке легальном, что на них накладывается цена риска. И, конечно же, те, кто все-таки продавал акции своего предприятия, получал за них гораздо меньше, чем если бы они прошли биржевую котировку.

Но, может быть, хотя бы республика получила что-то полезное от этого "моратория", как его звучно назвали в момент принятия? Если бы так... А вот потеряла она немало.

Потеряны налоги, которые бюджет получил бы, проводись официальные биржевые торги.

Законопослушные предприниматели (особенно западные бизнесмены) не хотели рисковать капиталом, добрым именем и вообще отказывались от инвестиций в татарстанские предприятия (в большинстве

Республика ТАТАРСТАН

Всегда казалось, что такое возможно только "у них": игра на фондовой бирже, перекупка акций у мелких и средних акционеров и... неожиданное появление чужака на заседании совета директоров компании, заявление о праве на кресло — и не последнее в этом самом совете, окаменелое лицо председателя, под которым уже зашатался стул. Такое "кино" теперь происходит и в нашей жизни, причем предметом борьбы становятся не только крупные компании, но и мелкие фирмы. Мелкие, но достаточно привлекательные для инвесторов. Таким вот "лакомым кусочком" оказалось АО "Татстройресурсы", за контроль над которым борются его руководство и чековый фонд "Образование".

Представитель Госкомимущества поддерживает скорее точку зрения руководства "Татстройресурсов", чем фонда. Соотношение сил мог изменить аукцион 16 ноября, где выставлялись акции АО "Татстройресурсы" — в общей сложности 5,7 процента от уставного капитала. Депозитарий "Образование" был намерен приобрести этот пакет. Но в самый последний момент лот был снят с торгов, а все попытки выяснить, почему снят, оказываются тщетными. Ответственные работники Госкомимущества ссылаются то на высокое начальство, то на аукционную комиссию, то на свою неинформированность.

(14 декабря 1994 г.)

других регионах России подобных ограничений не было). Между тем законопослушны, как правило, именно солидные инвесторы.

И, наконец, самое плохое. Поскольку ваучеры и ИПВ отошли в прошлое, а акции предприятий, которые есть на руках физических лиц, находятся как бы вне закона, на фондовом рынке произошло то, что неизбежно должно было произойти. Брокерским конторам нечем стало торговать, биржи прекратили работу. Два-три месяца еще держалась с трудом налаженная система только что "раскрутившихся" инвестиционных институтов, брокерских контор, предприятий, обслуживающих рынок ценных бумаг. А потом люди, получившие лицензию, подтверждающую их квалификацию и честность, наработавшие определенный опыт, остались без дела. И ушли в киоски, ларьки — туда, где платят, где есть деньги. Между тем это был воспитанный практикой слой профессионалов рынка ценных бумаг. Это были не "варяжские гости", приехавшие к нам за легкими деньгами, а свои, татарстанцы, планировавшие работу всерьез и надолго. Купить пару компьютеров и арендовать помещение под брокерскую контору — довольно просто. Найти и подготовить для нее квалифицированные кадры — гораздо сложнее.

Мировая практика свидетельствует: в развитых странах всего лишь 10-15 процентов населения владеют солидными паями промышленных предприятий. Это ведь большая ответственность. А вот Россию попытались сделать страной сплошных собственников. Почему бы и нет? Был же у нас опыт сплошной коллективизации...

Забегая несколько вперед, скажу: группа "Образование" своих специалистов сохранила. Правда, для этого пришлось отказаться от первоначальных целей и серьезно заняться диверсификацией деятельности. И сегодня, когда фондовый рынок начал понемногу оживать, мы вышли на него с квалифицированными кадрами, материальной базой, отработанной технологией. Такую роскошь — сохранить специалистов в условиях фактического отсутствия для них поля деятельности — могли позволить себе очень немногие предприятия. Основная же масса просто-напросто по-

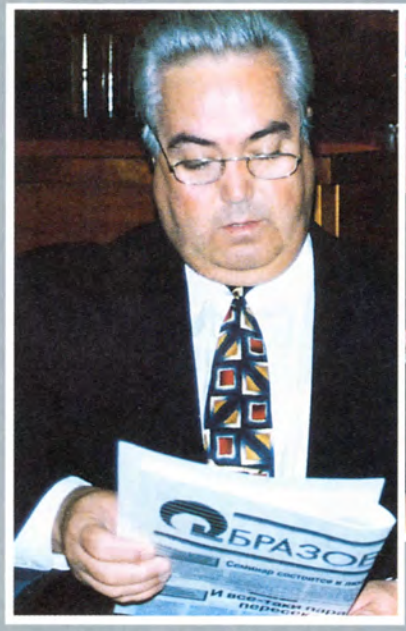


Большим событием для "Образования" стало посещение корпорации Президентом Татарстана М. Ш. Шаймиевым, первым заместителем председателя Правительства РФ А. Б. Чубайсом, мэром Казани К. Ш. Исхаковым





В зале Государственного Совета Республики Татарстан



Если почетным читателем нашей газеты стал сам руководитель аппарата Президента РТ Х. М. Низамов, то это наверняка означает ее солидность



Теплыми были поздравления коллектива корпорации генеральному директору "Камснаба" Борису Ивановичу Балашову в день его юбилея



Светские рауты становятся традицией. Званый ужин в честь 5-летия корпорации "Образование" (вверху). Рождественский прием (внизу)





Управляющий специализированным инвестиционным фондом приватизации Игорь Жилкин

В СИФП "Образование"

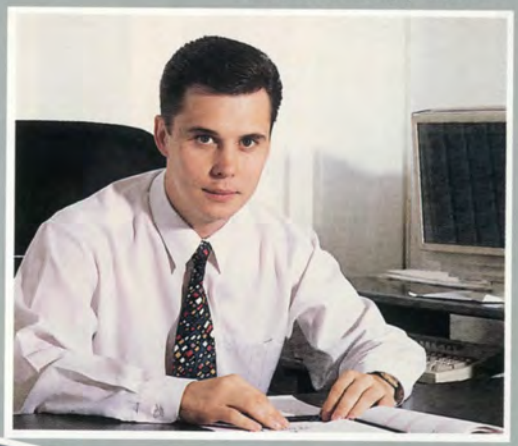






Финансовый директор специализированного инвестиционного фонда приватизации Ринат Бикмуллин

Главный управляющий
Торговым домом
Антон Сайфутдинов









В магазинах
"Образования"
— отличные
товары



Заместитель финансового
директора Торгового дома
Айрат Галимзянов

Начальник юридического управления Алексей Кириллов



...в новом офисе на улице Эсперанто она продолжается





На улице Горького начиналась история корпорации...



Представитель "Образования" на "Камснабе" Азат Фарукшин

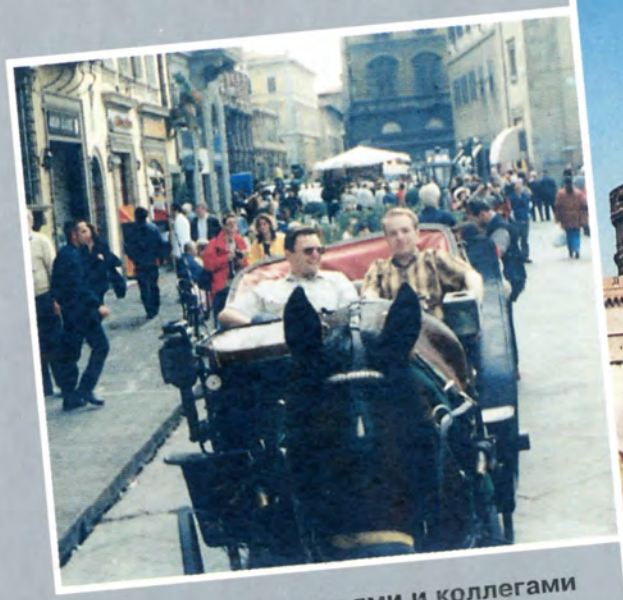


В Раифском Богородицком мужском монастыре

●

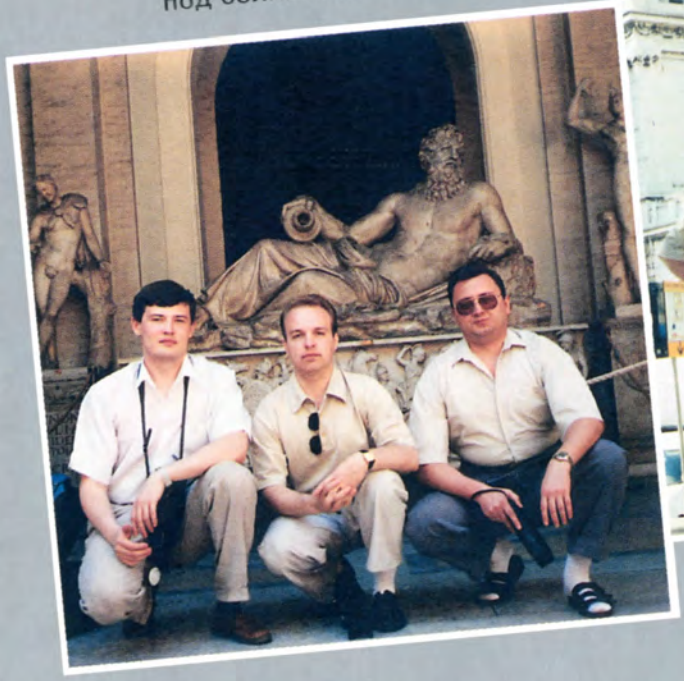
Корпорацию "Образование" почтил своим присутствием высокий гость Архиепископ Казанский и Татарстанский Анастасий







С друзьями и коллегами
под солнечным небом Италии





гибла, растворилась в образовавшемся вакууме. С точки зрения предпринимательского интереса сложившаяся ситуация нам даже выгодна: конкурентов практически нет, а мы живы. Но как депутата, человека государственного меня, признаться, все это вовсе не радует. И я везде, где мог, говорил о своих прогнозах судьбы, ожидающей рынок ценных бумаг.

Впервые я выступил в качестве мрачного провидца больше двух лет назад, на сессии Государственного Совета РТ. Тогда я, пользуясь депутатским правом законодательной инициативы, предложил принять поправку к закону о приватизации, снимающую злосчастный "мораторий". Всего пять строк — но они возвращали жизнь фондовому рынку. И депутаты вроде бы готовы были меня поддержать. Но представители Госкомимущества РТ прежнего состава, тоже, кстати, признав актуальность поправки, тем не менее, уверили Госсовет, что уже через месяц представят проект программы второго этапа приватизации — и тогда вопрос отпадет сам собой. Программы нет до сих пор, как нет в республике, по существу, и фондового рынка. После этого несколько раз я повторял свое предложение на заседаниях Президиума Госсовета. О пагубном влиянии трехлетнего "моратория" на рынок ценных бумаг упоминается и в программе социально-экономического развития республики. Более того, вышел уже Указ Президента Татарстана, где правительству дается задание в месячный срок подготовить проект мероприятий, снимающих ограничения на вторичное обращение акций.

Спрашивается, не проще ли было решить проблему сразу же, не дожидаясь разрушительных последствий собственной нерасторопности? Ведь уже тогда, в 1995 году было ясно: если в первые полгода-год "мораторий" имел какой-то социальный смысл, то позднее ничего, кроме вреда, он уже не приносил. Для

чего надо было терять три года, которые привели лишь к оттоку интеллектуальных и материальных ресурсов с фондового рынка — это в наших-то, мягко говоря, стесненных экономических условиях? До сих пор не могу найти ответа на этот вопрос. Самое удивительное, что явных защитников законодательных ограничений не было тогда, нет их и ныне. Поневоле начинаешь размышлять о неких тайных злоумышленниках, которые втихую набирают силы, чтобы самим ухватить лучшие кусочки собственности...

Во всяком случае, рынок ценных бумаг восстанавливать придется. Только начинать опять с нуля. И удастся ли быстро возродить разрушенное — вопрос весьма спорный.

Несмотря на явные недостатки, первый аукцион, потребовавший от Госкомимущества немалых усилий,

МОЛОДЕЖЬ ТАТАРСТАНА

Давайте оставим в покое "Татстройресурсы", "Образование", В.Сидорова и А.Семина. Посмотрим на конфликт со стороны. Сам факт того, что он произошел, говорит: час "Х" настал. Несомненно А.Семин — личность достаточно уникальная и хорошо известная как нестандартностью мышления, так и неординарностью поступков. Он добровольно взял на себя роль тарана и является пионером фондового рынка не только благодаря лицензии № 1 Госкомимущества РТ. Но он не одинок. За ним стоят десятки и сотни последователей, которые уже давно начали наступление на ряды бывшей партийно-хозяйственной номенклатуры.

Ряды эти неоднородны. Те, кто обладает деловыми качествами, смотрит в завтрашний день, уже давно пошли на контакт с наиболее способными и порядочными из новоявленных бизнесменов, создали сильные структуры и сегодня замечательно себя чувствуют. Другие тоже начинают понимать необходимость работы по-новому, но боятся этого, потому что не умеют.

Сегодня всем стало ясно, что акционирование — это еще не реформы, а лишь основание, фундамент для реформ. И в очень большой степени именно от государства зависит, сможем ли мы, выражаясь словами Алексея Владимировича, "построить на этом фундаменте высокое красивое здание".

(27 января-2 февраля 1995 г.)

можно только приветствовать. Все ошибки и недочеты, которые на нем выявились, идут как раз от слова "первый": ведь наработанный опыт республиканских аукционов уже потерян. И возможен-то аукцион стал лишь потому, что некоторые приватизированные предприятия уже пережили трехлетний срок насильственного "воздержания".

Везде, где мог, я говорил о своих прогнозах судьбы, ожидающей рынок ценных бумаг. Впервые выступил в качестве мрачного провидца больше двух лет назад, на сессии Государственного Совета РТ. Тогда я, пользуясь депутатским правом законодательной инициативы, предложил принять поправку к закону о приватизации, снимающую злосчастный "мораторий". Всего пять строк — но они возвращали жизнь фондовому рынку.

Можно сосчитать плюсы и минусы первого аукциона, и через этот подсчет попытаться определить тенденции, складывающиеся на оживляющемся фондовом рынке. Главный минус — огорчительно малое количество проданных акций. Первая причина — в чересчур, на мой взгляд, высоких стартовых ценах на акции. Вторая — крайняя осторожность Госкомимущества, с которой он выставляет на продажу акции, принадлежащие государству. Если у государства есть контрольный пакет, Госкомитет до последнего пытается удержать его у себя. Из восьми, допустим, процентов выставляет 2. Зачем ему оставшиеся 6 процентов? Где логика? Кто купит 2-3 процента акций за 20 номиналов? Для дилеров, пытающихся сформировать крупный пакет с целью дальнейшей перепродажи, это очень дорого, не остается возможности заработать на сделке. Для серьезного инвестора этого количества акций мало: не имея возможности как-то влиять на дела предприятия, он рискует просто "заморозить" свои деньги. Инициаторам аукционов следует все-таки прибиться к какому-то одному берегу: или действительно найти предприятию нового, сильного собственника, или оставить его в государственном ведении, что, конечно, значительно хуже для самого предприятия. Проводить же аукционы ради самого процесса, затрачивая на них огромные силы и средства, смысла нет.

Жизнь заставила нас искать выход из тупикового положения, в которое попали вместе с рынком цен-

ных бумаг все инвестиционные фонды. Самым серьезным образом встал вопрос о том, как нам развиваться дальше. Идти по классической схеме и работать только с ценными бумагами — значило обречь себя на поражение. Таковы уж были особенности переходного периода экономики в республике.

Мировая практика показывает, что доходность различных отраслей деятельности периодически меняется. Выгодными становятся инвестиции то в строительство, то в банковскую сферу, то в промышленность. Таким образом в рыночной экономике идет естественное перетекание капитала, позволяющее в среднем стабильно функционировать каждой из них. Так разумная хозяйка не кладет все яйца в одну корзину. В условиях же отечественной эрзац-экономики широкая диверсификация становится единственной гаран-



Здесь, в компьютерной памяти СИФП "Образование" хранится огромная информация, отражающая пульс фондового рынка.

тией существования. Поэтому мы решили отойти от первоначальной идеи — зарабатывать только на рынке ценных бумаг — и бросили все силы на другие инвестиционные проекты. В результате сегодня в корпорацию "Образование" входит целый ряд предприятий различного профиля, создаются все новые дочерние структуры. Эта книга, кстати, — продукция одного из вновь созданных наших предприятий — Издательского дома "Образование".

Лучше других осуществленных проектов казанцы знают, пожалуй, наш Торговый дом. Поначалу задумывался лишь небольшой магазин для обслуживания акционеров. В структуре наших доходов он занимал небольшие доли процента. Словом, параллельная структура с ограниченными задачами. Жизнь заставила пересмотреть его значение для корпорации — и теперь это достаточно мощное предприятие с сетью магазинов, оптовой торговлей, складами и так далее.

С другой стороны, именно Торговый дом в значительной мере гарантирует нашим акционерам, что их вложения не пропадут, что они вовремя получат свои дивиденды. Размеры дивидендов, конечно, соответствуют сегодняшним реалиям, но держатся они на уровне наиболее благополучных промышленных предприятий. Для акционеров немаловажны скидки на покупку, которые предоставляет им Торговый дом.

Есть у нас и другие, не менее перспективные идеи. Я убежден, например, что в ближайшем будущем наиболее доходной отраслью станет строительство. И потому мы планируем вложение средств в реконструкцию центра города.

К сожалению, приватизационная политика городской власти создала прочные баррикады на пути частных инвестиций в реконструкцию Казани. Но о малосимпатичных гримасах этой политики речь пойдет в следующей главе.

Деньги нужны нынче всем. Стон стоит по всей Руси великой: "Инвестиций! Инвестиций!" Но то ли не совсем точно понятое иностранное слово, то ли замшелые экономические представления сыграли с алчущими злую шутку. Инвестиции представляются многим руководителям предприятий чем-то вроде манны небесной, просыпавшейся на сынов израилевых, ведомых по пустыне библейским пророком.

Нам нередко задают вопрос: почему "Образование" не вкладывает свои средства в промышленность? Действительно, одно дело — торговать, совсем другое — работать с акциями производственных предприятий. Что ж, на все есть свои причины.

Сказать, что мы вовсе не занимаемся промышленностью, нельзя. В портфеле специализированного инвестиционного фонда приватизации сосредоточены акции более двухсот российских и татарстанских предприятий. Кроме того, мы владеем контрольными пакетами акций нескольких предприятий городской инфраструктуры, то есть бытового обслуживания — ателье, телевизионных мастерских и некоторых других. С ними мы работаем так, как и должен работать настоящий собственник — поддерживаем оборотными средствами, развиваем техническую базу и так далее. Но, разумеется, это совсем не то, чего нам хотелось бы.

Помочь малому предприятию, предпринимателю, который хочет запустить вечный двигатель, мы в состоянии. Что и делаем — на пользу горожанам. А вот проблемы крупных производств со стоимостью основных фондов в сотни миллиардов рублей, с многотысячными коллективами мы пока взять на себя не можем. Прежде всего, для этого нужен серьезный стартовый капитал. Мы и приобретаем его за счет прибыли, полученной в других сферах деятельности.

Для того, чтобы инвестиции в промышленность приобрели значительный характер, необходима экономика, нормально функционирующая в целом. Другими словами, владелец капитала должен быть уверен, что эти вложения ему выгодны. А сегодняшняя система налогообложения, система цен и тарифов на энергоносители настолько разорительны, будто бы их создатели специально задались целью сделать инвестиции в производство неэффективными. Есть, конечно, исключения: некоторые предприятия даже при существующем

налогообложении, даже при сегодняшних ценах на энергоносители, даже при крайне сложной конъюнктуре рынка остаются прибыльными. Тем не менее, убежден: только понемногу оживающий фондовый рынок даст промышленности в целом глоток надежды на лучшее, а предпринимателям, инвестиционным институтам — возможность помочь ей своим капиталом.

Если только на пути инвестора огромным — ни пройти, ни проехать — камнем не ляжет сам директор предприятия, взывающего о помощи. Бывает, оказывается, и так.

Деньги нужны нынче всем. Стон стоит по всей Руси великой: "Инвестиций! Инвестиций!" Но то ли не совсем точно понятое иностранное слово, то ли замшелые экономические представления сыграли с алчущими злую шутку. Инвестиции представляются многим руководителям предприятий чем-то вроде манны небесной, просыпавшейся на сынов израилевых, ведомых по пустыне библейским пророком. Существо дела видится примерно так: вы дайте денег, а мы уж разберемся, на что их потратить. Бывалые добытчики всяческих фондов и лимитов почему-то убеждены, что это и есть инвестиционный процесс.

Два года назад, во всяком случае, эту позицию промышленный генералитет занимал однозначно. Тенденция сохраняется и поныне, хотя директора медленно начинают понимать, что просто так денег им уже никто не даст. Тем более, в условиях, как теперь принято говорить, правового беспредела. Взамен придется делиться властью. К сожалению, эта бесспорная истина плохо вписывается в их простенькую идеологию, точнее, в нерассуждающее желание быть на "своем" заводе полновластным и единственным хозяином. Теоретически всем понятно: акция — это кусочек собственности, и коли ты ее кому-то продал, то кусочек становится уже

не твоим. Но на практике, когда дело доходит до конкретной личности — позиция остается прежней. Понимают: прежнему директору могут, конечно, доверить управление чужой собственностью — если он умеет это делать. Но, само собой, не бесконтрольно, к чему руководители "разгосударствленных" предприятий привыкли очень быстро: и трех лет не прошло, как они вышли из-под государственной опеки.

Претензии крупных акционеров на контроль воспринимаются большинством директорского корпуса однозначно: как покушение на его власть. Хотя инвесторам не нужна власть, выражающаяся в праве оперативного руководства, — для чего она им? Им нужны



Если бы на месте "Ак Барса" оказался какой-нибудь другой коммерческий банк, то его действия поддавались бы логике. "Ак Барс" же, созданный как уполномоченный банк правительства, получил вместе с высоким статусом еще и возможность аккумулировать все внебюджетные фонды и немалые налоговые льготы. Правительство, видимо, надеялось, что на эти "льготные" деньги банк будет помогать предприятиям. Получилось иначе. Составляя заведомо невыполнимые договора, "Ак Барс" тем самым затягивает петлю у них на шее. По сути, банк удачно пользуется своим особым положением.

Хочется все-таки верить, что в этой истории восторжествует здравый смысл. Ведь, абстрагируясь от коллизий данного конфликта, можно сказать, что речь идет о судьбе всего фондового рынка республики. Есть ли смысл покупать крупные пакеты акций приватизированных предприятий, пытаться разрабатывать программы привлечения инвестиций, если в один прекрасный день из-за глупого сопротивления старых хозяев можно все потерять? Смогут ли финансовые институты реально повлиять на передел собственности — то, на что уповали идеологи приватизации? Кто реальный собственник на производстве? Конфликт на "Татстройресурсах" — это не частный случай, не зигзаг, а зеркало нашей приватизации. Жаль, если оно окажется кривым.

(3 августа 1995 г.)

гарантии, что деньги не будут растрачены впустую — на те же многомиллионные зарплаты руководящему составу, на "представительские" поездки за границу, на фантастические бизнес-проекты... Да мало ли куда могут уйти деньги, если за ними не приглядывать.

Естественно, потенциальные инвесторы будут внимательно наблюдать, как директор строит свои взаимоотношения с акционерами, насколько склонен считаться с ними. И если владелец капитала обнаружит, что акционеры на этом предприятии играют незавидную роль статистов, он туда, конечно же, не пойдет. Быть неким приватизационным декорумом никто не захочет. А значит, о серьезных инвестициях, о финансовой стабильности, о развитии предприятию останется только мечтать.

Между тем, сегодня нет людей, обладающих столь большим капиталом, чтобы стать единовластным владельцем крупного предприятия. Никто не может позволить себе такую роскошь. В условиях крайнего дефицита оборотных средств, общей стагнации производства нужны огромные свободные деньги для того, чтобы просто поддерживать жизнь в предприятии, не говоря уж о том, что его надо и развивать. Сегодня можно быть единоличным хозяином лишь небольшого, очень небольшого производства. Все другие предприятия, пытающиеся быть самодостаточными, обречены на жалкое существование — что мы нередко и наблюдаем. Выход один: привлекать внешних инвесторов, то есть стать настоящим акционерным предприятием, одним из тех, между прочим, на ком основывается мировая экономика.

В качестве иллюстрации к размышлениям о взаимоотношениях инвестора и директора приведу два примера из жизни "Образования": один плохой, второй хороший.

Первый — конфликт корпорации с акционерным обществом "Татстройресурсы" и банком "Ак Барс" — стал уже почти хрестоматийным, так много писала о нем республиканская пресса. Напомню только его суть.

Генеральный директор "Татстройресурсов" Василий Федорович Сидоров, грамотный хозяйственник социализма, привык и умел работать в условиях всеобщего дефицита. В дни его расцвета самой трудной задачей было "выбить" товар, а уж покупатели за ним шли сами, да еще и с поклоном. На этом таланте добытчика-директора и строилось благополучие мощного снабженческого предприятия. Но на дворе стоял уже 1993 год. Госплан и Госснаб почили в бозе, никто ничего не распределял, некогда страшный зверь по имени "товарный дефицит" был на последнем издыхании под ударами набирающего силу рынка. Оборотные средства, как и у всех остальных, съела инфляция. Над предприятием тяжелой глыбой навис сакраментальный вопрос: как жить дальше?

Естественно, потенциальные инвесторы будут внимательно наблюдать, как директор строит свои взаимоотношения с акционерами, насколько склонен считаться с ними. И если владелец капитала обнаружит, что акционеры на этом предприятии играют незавидную роль статистов, он туда, конечно же, не пойдет. Быть неким приватизационным декорумом никто не захочет.

И Василий Федорович принял решение: взять кредит и закупить товар на свой страх и риск. Кредит ему дали под большой процент, товар оказался неходовым, "заграничные" кавказские потребители не заплатили за отпущенную им без предоплаты продукцию... Финансовое положение предприятия резко ухудшилось. Производственные мощности простаивали. Почти половину работников пришлось уволить. Предприятие с огромной площадью, современными складскими помещениями, удобными подъездными путями, хорошими традициями, подготовленными кадрами оказалось почти банкротом. И это, заметим, не оборонный завод времен конверсии, а торговая база времен поголовного "купи-продай", которой сам Бог велел процветать.

А тут еще одна напасть. Акции "Татстройресурсов" выставили на аукцион. Поскольку все еще дейст-

вовала инерция прежних представлений о предприятии, о высоких его активах, то пошли акции хорошо, инвестиционные фонды их охотно брали. За обрушившейся на предприятие финансовой и прочей кутерьмой директор, похоже, и внимания на это не обратил. Во всяком случае считаться с новыми собственниками он отнюдь не собирался, тем более — платить им какие-то там дивиденды. А когда руководители фондов стали подступать к нему с вопросами, он просто послал их — как бы это поделикатнее сказать? — в общем, далеко послал. Такой уж специфический сложился у Василия Федоровича менталитет: понять, что к нему пришли равноправные партнеры, он не умел и не хотел. На его языке руководители фондов говорить не стали, другого, общего языка не нашли и в итоге сбросили за бесценок акции "Татстройресурсов" одному из них. А именно — "Образованию".

К тому времени уволенные рабочие начали войну с директором и в знак протеста стали свои акции продавать. Таким образом, "Образование" в одночасье, буквально за полгода сконцентрировало у себя контрольный пакет акций "Татстройресурсов". Собственно, ничего страшного не произошло. Более того, корпорация была полна желания помочь теперь уже своему предприятию, вернуть его к жизни. Мы предложили реальную программу, позволяющую дополнительно занять 15-20 процентов мощностей, загруженных к тому времени лишь на треть. Это означало и прибыль, и дополнительные рабочие места. Кому от этого стало бы хуже? Никому, понятно. Разве что несколько пострадали бы амбиции генерального директора Сидорова, он же председатель совета директоров акционерного общества. Быть просто наемным работником у акционеров, каковыми являются все генеральные директора мира, он не хотел. А мы не могли позволить ему — после того, как он блистательно посадил пред-

приятие в финансовую лужу — по-прежнему совмещать два ключевых поста. (На которые, кстати, вопреки закону, он сам себя и назначил).

Вот тут-то Василий Федорович понял, что акции — это все-таки действительно ценные бумаги, а не фантики. И будучи от природы человеком очень неглупым, совершил головокружительный кульбит. Найдя в лице банка "Ак Барс", скажем мягко, сторонника, он взял еще один большой кредит, хотя заведомо не мог своевременно вернуть не только полученную сумму, но даже проценты на нее. Предполагалось, очевидно, что банк за долги заберет предприятие себе и все вновь вернется на круги своя. То есть на все ранее занимаемые должности вернется сам Василий Федорович. Эту бы расчетливость да в мирных целях!

Сегодня нет людей, обладающих столь большим капиталом, чтобы стать единовластным владельцем крупного предприятия. Никто не может позволить себе такую роскошь. В условиях крайнего дефицита оборотных средств, общей стагнации производства нужны огромные свободные деньги для того, чтобы просто поддерживать жизнь в предприятии, не говоря уж о том, что его надо и развивать.

Разумеется, он не имел права влезать в какой бы то ни было долг без согласия акционеров. Разумеется, "Образование" подало иск в суд. И разумеется, банк не шел ни на какие переговоры, а тем более, компромиссы, он хотел взять все.

Но как ни всесилен был в те времена "Ак Барс", каким новичком ни выглядел фонд, тяжба затянулась на четыре долгих года. Шла она с переменным успехом: один суд решал дело в пользу банка, другой — в пользу "Образования"...

А пока суд да дело, предприятие оказалось в еще более худшем положении. Банк не мог без окончательного юридического решения вступить во владение имуществом, фонд не мог в полную силу развернуть там свою работу. Выросли огромные долги перед бюджетом, из-за хронических невыплат зарплаты трудовой коллектив был практически потерян, счета арестованы. Огромными усилиями нового генерального директора, назначенного акционерами, удалось несколько улучшить ситуацию. Был составлен бизнес-план санации (немедленно отвергнутый "Ак Барсом"), люди стали получать какие-

то деньги, путем реструктуризации предприятие выплатило все долги, кроме основного — банку... Словом, оптимизма мы не теряли и делали для предприятия все, что могли. Лишь с приходом в банк нового руководства затянувшаяся история пришла к более или менее благополучному концу. Об этом я уже рассказал. Можно добавить лишь, что Василий Федорович нашел себе новую, неплохую должность ведущего специалиста. Где? В "Ак Барсе", конечно. Похоже, прежнее руководство банка сумело оценить оказанную ему услугу.

Второй пример — хороший. Тоже, кстати, связанный со снабженцами, что свидетельствует: суровый рынок учит всех, но одни в этой школе делают серьезные успехи, а других надо бы оставить на второй год, да вот только жизнь не позволяет повторять себя дважды.



Коммунальные власти некоторых крупных и средних городов мертвой хваткой вцепились в свои доли в предприятиях торговли, что на выходе ничего, кроме негатива, республике не приносит. Почти полностью утихли торги недвижимостью, принимаются не самые прогрессивные и неизвестно кем придуманные решения по земле; вокруг деятельности коммунальных служб, курирующих вопросы собственности, сохраняется информационный вакуум. Сегодня это не может не волновать ни правительство, ни предпринимателей, ни население.

Даже представители крупных инвестиционных фондов вынуждены переходить в оборону по отношению к муниципальным властям. Яркий пример тому — конфликт между горкомимуществом Казани и фондом "Образование". Видимо, настало время провести в течение этого года независимую оценку стоимости предприятий, чьи акции принадлежат государству или находятся в коммунальной собственности и подлежат первоочередной продаже.

Равиль МУРАТОВ,
первый вице-премьер РТ,
руководитель Комиссии
по ценным бумагам
и фондовому рынку
при Кабинете министров
Республики Татарстан.

(5 апреля 1997 г.)

Старая формация — это не возраст, это образ мышления. Я решительно не хочу давать единую оценку всему директорскому корпусу. Но признаюсь, что с большим воодушевлением воспринимаю принципиальное требование руководства республики о ротации высших управленческих кадров на предприятиях. Это — одна из самых больших проблем зарождающегося фондового рынка.

Итак, еще одно крупное снабженческое предприятие — акционерное общество "Камснаб", в котором "Образование" тоже владеет крупным пакетом акций. Ни одна из объективных трудностей, испытанных "Татстройресурсами", да и всеми остальными предприятиями — не миновала Камснаб. И здесь снизились обороты, упали высочайшие когда-то финансовые показатели, и здесь голодной волчицей побывала инфляция. Но генеральный директор этого предприятия Борис Иванович Балашов, прошедший ту же, что и руководитель "Татстройресурсов" госснабовскую купель, сумел, в отличие от него, точно сориентироваться в совершенно незнакомой и крайне сложной рыночной ситуации. И не только удержал предприятие на плаву, но и вновь вывел его в число сильнейших снабженческих структур.

Можно догадаться, что руководителей Камснаба не привело в восторг явление нового совладельца — "Образования". Это понятно: неизвестно ведь, как он поведет себя, сумеет ли проникнуться заботами и традициями коллектива? Тем не менее, постарались установить со сторонним (или даже посторонним) инвестором хороший контакт. В строгом соответствии с законом были распределены права, обязанности и функции. На пост председателя совета директоров был избран представитель "Образования", ключевые посты распределились пропорционально голосам. То есть все шло вполне цивилизованным путем.

Хотя, надо признать, Камснабу нужны не столько денежные инвестиции, сколько наши "ноу хау". Используя опыт "Образования", он развивает сегодня розничную торговую сеть, чем раньше не занимался. С помощью наших товарных кредитов открыл уже несколько магазинов и не намерен на достигнутом останавливаться. А что значат магазины при нынешних неплатежах? Это живые деньги. Я бы даже ри-

скнул сказать, что оптовая торговля и выстоять может только в сочетании с розницей.

В итоге есть все основания полагать, что Камснаб в ближайшем будущем выйдет на тот же уровень, что и в период своего расцвета.

Такие вот разные, разные, разные лица. Главное, не скажешь снисходительно: ну, что ж, старая формация, два детства — два мира. Борис Иванович постарше своего неудачливого казанского коллеги лет, пожалуй, на десять. Нет, старая формация — это не возраст, это образ мышления. Я решительно не хочу давать единую оценку всему директорскому корпусу. Но признаюсь, что с большим воодушевлением воспринимаю принципиальное требование руководства республики о ротации высших управленческих кадров на предприятиях. Это — одна из самых больших проблем зарождающегося фондового рынка.

Вместо того, чтобы заниматься тем, чем положено заниматься финансистам, то есть следить за индексами, за котировкой ценных бумаг, изучать, куда выгодно вкладывать средства, а откуда их следует изымать, сегодняшний инвестор направляет основные усилия на выяснение отношений с руководством предприятий. И хотелось бы иначе, да нельзя. Пока между директором и акционерами не будут установлены нормальные деловые отношения, нет никаких гарантий, что деньги, которые инвесторы направят на предприятие, будут работать на них, а не на чужого дядю. А нет гарантий — нет и инвестиций. Нет инвестиций — нет и развития производства. Нет производства — нет вообще ничего хорошего. Вот мы и вернулись к тому, о чем я писал два с лишним года назад и с чего начал эту главу.

ГЛАВА 3

ЦЕНА НЕДВИЖИМОСТИ,

ИЛИ КОГДА БОГАТЫЕ ПЛАЧУТ

Ретроспекция.

Все началось с того, что по просьбе обозревателя газеты "Казанское время" я ответил на вопрос: "Почему главная артерия Казани — улица Баумана — сейчас выглядит так бледно, будто по ночам к ней прилаживается вурдалак? Почему сверхприбыльное, по идее, место кишит агонизирующими магазинчиками?"

Да потому, сказал я, что уже полтора года прошло после окончания чекового этапа приватизации, а недвижимость в большинстве случаев как принадлежала городу, так и принадлежит.

В общем-то я не сказал ничего особенно нового или обидного для владелицы этой самой собственности — городской власти. Но реакция ее была чрезвычайно болезненной, если не сказать неадекватной. Тут же последовала отповедь председателя комитета по управлению коммунальным имуществом, где он заявил, что "господин Семин, критикуя наш комитет, сам еще не рассчитался за полученные на первом этапе приватизированные объекты". И угрожающе намекнул: "У нас к нему много серьезных претензий".

Это была прямая ложь. Никаких долгов у "Образования" нет. За все здания, которые мы приобрели у КУКИ, было уплачено рублями, акциями и прочими реальными ценностями. Поскольку под сомнение была поставлена репутация корпорации, я обязан был защитить ее. Последовал иск в суд — затем встречный, комитета... Как и следовало ожидать, кончилось все тем, что руководство КУКИ вместо своего представителя прислало в суд заявление, в котором отказывалось от дальнейшей тяжбы.

Но зато против корпорации были развернуты настоящие "военные действия". Комитет попытался "отнять" у нас сразу несколько помещений, занятых магазинами. На тот день, когда пишутся эти строки, ситуация практически не изменилась. Силен, весьма силен наш чиновник.

Разумеется, не юридические экзерсисы руководителей КУКИ, с помощью которых они пытаются "национализировать" собственность корпорации "Образование", стали причиной моих последующих публицистических инициатив. Для меня гораздо важнее довести до общественности республики свое убеждение: причиной плачевного состояния городской недвижимости стала, простите за каламбур, консервативная недвижимость самой приватизационной политики городской власти. Как справедливо было отмечено в одной из публикаций "Казанского времени", "за личным конфликтом здесь — столкновение двух идеологий, двух поколений и двух подходов к муниципальной политике приватизации и управления коммунальной собственностью".

Впрочем, если комитет по управлению коммунальной собственностью Казани ставит перед собой про-

Вряд ли повели бы Президента Татарстана Минтимера Шариповича Шаймиева и вице-премьера правительства России Анатолия Борисовича Чубайса в магазин корпорации "Образование", если бы тот по-прежнему оставался под опекой хозяев коммунальной собственности. Тогда, в декабре 1996 года речи о "национализации" магазина не заходило...



стейшую сиюминутную задачу — получить за городские владения как можно больше и немедленно, то он должен действовать так, как действует сейчас. То есть задирать до небес арендные расценки, всячески противиться продаже недвижимости в частные руки, пытаться управлять всеми предприятиями, акции которых попали в КУКИ, и так далее. Но вряд ли в этом случае уместно вообще говорить о реальной приватизации, экономических реформах и самое главное — о неуклонном расширении доходной части бедствующего ныне городского бюджета.

Если же мы хотим, чтобы коммунальная собственность приносила городу реальный и постоянно увеличивающийся доход, то прежде всего необходимо разработать конструктивную программу, некий алгоритм действий. Разумеется, это потребует значительно больших интеллектуальных данных, чем проявляют сегодня городские власти. Здесь нужна будет уже не арифметика в объеме пятого класса средней школы, а высшая математика экономического управления.

В руках комитета сосредоточена сегодня практически вся недвижимость Казани — жилой фонд, здания, в которых размещаются торговля, общественное питание, служба быта, офисы государственных и коммерческих структур. Весь этот огромнейший объем недвижимости КУКИ сдает в аренду. Казалось бы, по одной только бюджетной статье — арендной плате — город может грести деньги лопатой. На деле же все доходы от приватизации вместе взятые составляют менее 1 процента в городском бюджете. Почему?

Объяснение простое до невероятности: большинство арендаторов просто-напросто не отдает городу свои долги. Взимаемость арендной платы в Казани составляет менее 50 процентов.

Но не будем спешить с возмущением. Прежде всего, следует вывести за скобки разговора о недобросо-

вестных арендаторах все бюджетные предприятия. Они объективно, в силу известных причин не в состоянии выполнять свои обязательства: до арендной ли платы им, если даже зарплату здесь выдают "после дождичка в четверг"? Сюда же, в группу "безвинных неплательщиков" можно включить и большинство предприятий службы быта и общественного питания. Дело в том, что несмотря на их большое социальное значение, финансовое положение этих предприятий настолько сложно, что само существование становится проблематичным.

Совершенно очевидно, что, по крайней мере, на этапе тотальных неплатежей необходимо или "не трогать" бюджетников вообще, или хотя бы предоставить им на это трудное время отсрочку. Во всяком случае, надо убрать из списка первоочередных задач комитета взимание с бюджетников задолженности по арендной плате.

Есть и второй аспект арендных взаимоотношений между комитетом и предпринимателями. Если верить КУКИ, то средняя плата за квадратный метр торговой площади в Казани сравнительно невелика и составляет 50-60 тысяч рублей. Но я, пользуясь депутатскими полномочиями, поработал с документами и выяснил, что на самом деле все обстоит много запутанней и хуже. Это как в статистике: я съел курицу, вы остались голодны, а в среднем получилось, что каждый скушал по полкурочки...

По идее, все арендные отношения в Казани регламентируются постановлением № 343 главы администрации от 25 марта 1996 года. В нем утверждена грамотная, отражающая все нюансы формула расчета арендной платы. Правда, там есть один хитрый коэффициент: объективная стоимость аренды квадратного метра умножается на цифру, которая колеблется от 0,3 до 3 — "в зависимости от вида деятельности". Но

что такое вид деятельности? По закону это то, что дает фирме основную часть прибыли. Но на практике никто такого анализа не проводит и все определяет конкретный чиновник. К какой категории предприятий он вас отнесет, если у вас, например, строительная фирма, в структуру которой входит казино? Непонятно.

Если комитет по управлению коммунальной собственностью Казани ставит перед собой простейшую сиюминутную задачу — получить за городские владения как можно больше и немедленно, то он должен действовать так, как действует сейчас. По вряд ли в этом случае уместно вообще говорить о реальной приватизации и экономических реформах.

Мне не раз объясняли, что благодаря этим коэффициентам город поддерживает трудовые коллективы, вышедшие из недр госсобственности и преобразовавшиеся в акционерные общества. Что ж, какая-то логика в этом объяснении есть, хотя мне неясно, почему начавший с нуля "Эдельвейс", например, должен платить арендную плату больше, чем торг, получивший все ранее созданное в свои руки?

Самое же странное я обнаружил, когда начал по этой формуле считать арендную плату тех коммерческих структур, арендные договора которых попали мне в руки. Оказалось, что концы с концами не сходятся. Реальная арендная плата в 5, 7, 10 раз выше той, что должна быть по формуле!

В конце концов я выяснил, что председатель КУКИ, решив, видимо, несколько поправить мэра, издал собственное распоряжение от 27 мая 1996 года. В нем верхний предел договорных коэффициентов уже отсутствовал. Что называется, почувствуйте разницу...

При этом логика комитета такова: "Мы же не себе в карман кладем — ради города стараемся". Ну, во-первых, насчет кармана. Когда чиновник полновластно определяет, в 3 или в 10 раз увеличить частнику арендную плату, то комментарии, по-моему, излишни. А главное, где аналитические расчеты, показывающие, до какого предела повышение арендной платы предприятие стимулирует и после какого душит? Ведь при таких высоких коэффициентах, которые используются сегодня, большинство коммерческих структур

автоматически становятся нерентабельными. И все. Дуб предпринимательской активности, сколько ни поливай его красивыми словами, никогда не вырастет в цветочном горшке.

В результате создается ситуация, когда город не только ничего не получает дополнительно, но и не имеет того, что он мог бы получить, если бы размер арендной платы был бы разумным для всех.

На мой взгляд, арендаторов надо немедленно разграничить на добросовестных и недобросовестных, отделить овнов от козлищ. Первые — это те, у кого нет задолженности за последние три месяца. С ними все, в общем-то, ясно. Это люди, которые хотят и умеют наладить дело, преодолевать всяческие трудности, получать доход и платить налоги. Их нужно лишь немного поддержать или хотя бы не мешать. Помня о том, что именно они приносят в бюджет значительную часть средств, надо бережно культивировать и взращивать этот "средний класс". К сожалению, позиция комитета, желающего состричь с куста и цветы, и бутоны, вынуждает говорить о том, что он идет не тем путем, который нужен городу. Все это очень похоже на государственный рэкет.

Следует понять: предпринимателям гораздо проще хранить капитал в тайнике. Случись что — вытащил его и уехал... Впрочем, и сейчас многие из них покидают Казань в поисках более подходящего для нормального бизнеса климата. Почему я об этом так настойчиво говорю? Наверное, это та ситуация, когда экономика выходит на уровень политики.

Убежден: добросовестным предпринимателям следует предложить выкупить арендуемое помещение на самых что ни на есть льготных условиях. Какими могут быть эти условия?

Во-первых, в Казани непомерно завышена средняя цена на продажу недвижимости: 2-2,5 миллиона рублей за квадратный метр. Город будет выглядеть еще долгие годы так же убого, если комитет не пересмотрит свою позицию и не захочет продать недвижимость на порядок дешевле, зато всю. В Германии, между прочим, ГДРовские заводы после воссоединения отдавались частникам за символическую сумму в 1 марку — при условии уплаты долгов, сохранения рабочих мест, проведения реконструкции.

Способствовать реальной приватизации могла бы единовременная скидка в 30-50 процентов к базовой рыночной цене, которую можно определить по разработанной Госкомимуществом методике. Это, быть может, самый разумный, хотя и самый радикальный путь. В результате бюджет получит значительно больше, чем приносит арендная плата. Даже если помещение уйдет за полцены. Даже если арендная плата вносится предпринимателем регулярно. Такое единовременное вливание в бюджет тем ценнее, чем сложнее его нынешнее положение: рубль, взятый городским бюджетом сегодня, может оказаться дороже 10 рублей — но завтра.

Казанское Время

Пока Казань делает ставку на то, чтобы в ее руках оставалась большая часть собственности. Что выигрывает от этого наш город?

Выигрыш Москвы, пошедшей другим путем, понятен — за счет приватизации недвижимости ее бюджет в прошлом году пополнился более чем 1 миллиардом долларов, в этом году запланировано собрать в 10 раз больше. Казань же собрала в прошлом году всего 4 миллиона долларов. Когда в этом контексте говорят о психологическом эффекте казанской приватизации и реализации права каждого на собственность, я вспоминаю нашу центральную улицу, выглядящую, как кладбище упущенных возможностей.

(31 января — 6 февраля 1997 г.)

Во-вторых, это рассрочка платежа для тех, кто не в состоянии внести всю сумму сразу. То есть половина стоимости помещения вносится сразу, а вторая — в течение нескольких лет. Даже в этом случае полученная сразу же сумма будет больше, чем вся арендная плата, или, по меньшей мере, равняться ей.

И, наконец, в-третьих, можно продать имущество по полной стоимости и без рассрочки, но с учетом затрат будущего владельца на капитальный ремонт и переоборудование помещения. Есть и закон, по которому половина средств, вырученных от приватизации, может быть реинвестирована в те же самые объекты, которые были проданы. На практике эта норма почти не работает. А это нужно делать. Причем, не абстрактно (выкупает один, деньги на ремонт дают другому), а адресно. Разумеется, через определенное время предприниматель обязан представить документы, что произвел капитальный ремонт. Причем, по проекту, согласованному с ПТЖХ. Отделал, например, фасад мрамором, а не просто побелил мелом, который через полгода облезет.

Помня о том, что именно добросовестные предприниматели приносят в бюджет значительную часть средств, надо бережно культивировать и взращивать этот искомый "средний класс", придающий устойчивость и экономике, и политической системе.

Может возникнуть вопрос: а для чего город должен отказываться от доходов по арендной плате и непременно продавать свою собственность в частное владение? А для того, чтобы казанские предприниматели не чувствовали себя временщиками. Если человек поверит, что вкладывает средства в свою собственность, которая останется его детям и внукам, он не только не будет тратиться на "роскошную жизнь", но и то, что у него уже есть, продаст, чтобы вложить деньги в развитие своего дела. В странах с нормальной экономикой любой уважающий себя бизнесмен только 10 процентов доходов тратит на потребление, 90 — вкладывает в завтрашний день. А наш сегодня заработал — завтра все отдал за какую-нибудь иномарку. И не по глупости, не из каких-то таинственных особенностей

отечественного менталитета он так поступает. Видит же: сегодня предприниматель вложил средства в магазины, а через год городская власть все может у него отобрать. А так он хоть на "мерседесе" покатается, машину-то никто не отберет. К таким последствиям приводит неразумная и недальновидная приватизационная политика. Менталитет здесь вовсе не при чем.

Стратегическая задача — создание класса эффективных собственников, право же, стоит того, чтобы отказаться от грошовой сиюминутной выгоды, из-за которой теряются завтрашние полновесные рубли.

Впрочем, почему завтрашние? Уже сегодня, при всех неблагоприятных для предпринимателей условиях, арендная плата совершенно несопоставима с доходами, которые бюджет получает от выплаченных ими налогов.

Ради интереса мы провели анализ налоговой активности магазинов Торгового дома "Образование". И получилось, что в среднем с квадратного метра торговой площади прибыль "Образования" после вычета всех налогов составила 586.300 рублей, при этом город получил 2.605.800 рублей. То есть с каждого рубля прибыли мы 5 рублей отдали государству. Мне кажется, это совсем неплохо для города. Подсчитали мы и другое — если бы этими самыми магазинами мы не владели, а арендовали их у комитета и тот начислил бы нам арендную плату с применением договорного коэффициента 5, то город получил бы 123 тысячи рублей арендных денег за каждый квадратный метр — и все. Рентабельность наших магазинов упала бы до самой нижней отметки, и ни о каких не то что миллионных — тысячных налоговых отчислениях, равно как и о реконструкции, речь уже не шла бы. А коэффициент 5 при определении арендной платы, напомню, для комитета отнюдь не предел...

Я хочу подчеркнуть одну мысль. Когда вы продаете, допустим, личную дачу, то получаете деньги только один раз. Город же, продавший магазин, даже если он бездарно "проест" полученную сумму, все равно будет постоянно получать отдачу от сделки: налоги-то будут идти и идти. Ведь проданную недвижимость (в отличие от всех других приобретений) увезти никуда нельзя. Она всегда останется на своем месте.

Правда, стимулировать, давать различные льготы надо не "своим людям", которые порой скупают недвижимость только для того, чтобы через несколько лет перепродать ее, а тем, кто готов серьезно работать.

Перейдем к другой группе арендаторов — недобросовестных, то есть таких, кто ничего не приносит в бюджет не только месяцами, но годами. К ним, разумеется, отношение должно быть иным. Комитет по управлению коммунальным имуществом — не собес, чтобы "входить в положение", оказывать содействие, выяснять причины неплатежей и т.п.

В отношении коммерческих структур подход должен быть один: можешь платить — плати, не можешь — уступи место другому. Есть, допустим, магазин — давний должник перед бюджетом, который я, наме-

ОБРАЗОВАНИЕ

Маниакальное стремление "разрушить Карфаген", то бишь "Образование", навевает определенные мысли. Для чего, собственно, все это нужно? Чьи интересы стоят за всей этой внезапно возникшей суетой вокруг корпорации? В ходе расследования мне предлагались две версии.

Первая: чиновники, поставленные в условия быстро криминализирующейся экономики, рано или поздно, но неизбежно начинают "косить" под каких-нибудь "солнцевских" или "Тяп-ляповских" братьков — делиться, мол, надо.

Вторая версия представляется более приближенной к нашей конкретной ситуации: чиновнику хочется власти. Над всеми.

(№3, март 1997 г.)

ренный работать серьезно, хочу купить. На мой взгляд, процедура в подобном случае должна быть предельно упрощена. Я заполняю заявку (форма ее должна быть отработана и приведена в средствах массовой информации, чтобы предприниматель избавлен был от необходимости ходить просителем по чиновничьим кабинетам), и отправляю ее заказным письмом в комитет или другую созданную с этой целью организацию. И если должник в течение месяца не погасил задолженность со всеми пени, комитет обязан — не имеет право, а обязан — назначить дату либо тендера, либо открытого аукциона, либо инвестиционного конкурса.

А дальше помещение должно быть продано в собственность или передано в аренду другому предпринимателю. В последнем случае и должны включаться договорные цены. Существует определенная стартовая цена, определенная опять-таки не волей чиновника, а соответствующими законными методиками. Но на объект претендуют трое. Кому отдать предпочтение? Все вроде бы хорошие, все — исправные налогоплательщики. Решение остается за молотком аукциониста. Один готов платить арендную плату с коэффициентом 5, второй потянет и 6, а третий — все 7. Вот ему-то, последнему и будет предоставлена аренда. Могут возразить: пообещать можно все, да будут ли платить? В этом случае вступает в действие то же правило: не заплатил в течение трех месяцев — уступай место другому.

Причем, в целях экономии бюджетных средств можно проводить торги за счет тех, кто подает заявку. Сам факт, что человек предварительно внес 2-3 миллиона, будет свидетельствовать о серьезности его намерений.

Одно крайне важное замечание. Все мероприятия, связанные с распределением собственности, должны проходить в обстановке широкой гласности. Вряд ли

можно вообще говорить о серьезном приватизационном процессе при той келейности, скрытости, которые практикуются комитетом по управлению коммунальным имуществом сейчас.

Прозрачность приватизации обеспечивается довольно просто. Достаточно определить издание, публикующее постоянно (за месяц до торгов) информацию, где все будет расписано: условия торгов, характеристика объекта, здесь же необходимо печатать все нормативные документы, регламентирующие процесс приватизации в республике и городе — причем, сразу же, как только они приняты. Это может быть газета "Казанские ведомости", дотируемая из городского бюджета, а может быть — если того требуют интересы редакции и читателей — специальное приложение к ней. В этом случае бюджетные расходы на публикацию объявлений будут минимальными.

Следует понять: в "избитом" понятии "гласность" в вопросах приватизации и вообще экономики заключен глубинный смысл. Здесь доступность информации имеет первостепенное значение. Между тем, если даже мне, депутату, пришлось затратить месяц, чтобы получить документы, регламентирующие арендную плату, то ясно же, что "простого" предпринимателя к ним и близко не подпустят. Несмотря на указы президентов России и Татарстана о том, что все нормативные акты после регистрации в Минюсте должны публиковаться в средствах массовой информации.

Разумеется, широкая гласность не исключает и определенной конфиденциальности коммерческой информации, необходимой в условиях сложившейся криминальной ситуации. Нельзя подставлять под удар предпринимателей, которые хотят вести дело честно и открыто.

Лишь в этом случае можно надеяться, что в Казани заработает рынок недвижимости и деньги пойдут в

бюджет, а не в чьи-то широкие карманы. Пусть на первые торги придет лишь один человек, и помещение уйдет именно к нему. Но уже вскоре все проснутся, увидят: можно вкладывать средства в казанскую экономику. И тогда сам город будет выглядеть совсем иначе, чем сейчас.

Давайте, наконец, договоримся: Казань — это не аппарат властных структур и даже не сотня-другая предпринимателей. Казань — это более миллиона жителей, и их интересы должны безусловно превалировать над всем остальным. Интерес же казанцев — если говорить о разумном использовании коммунальной собственности — заключается вовсе не в том, чтобы ничего никому не давать и никого никуда "не пущать". Горожанам нужны хорошие магазины, оборудованные по европейским стандартам. Им нужны красивые, самобытные центральные улицы с красивыми фасадами зданий. Если говорить о так называемых "спальных" районах — нужны магазины, торгующие товарами пер-



Приобретение первого магазина на проспекте Ибрагимова было для корпорации важным событием.

вой необходимости и не меняющие своего профиля при любом собственнике. Все это достижимо лишь при разумном, умелом хозяине. А значит — при правильно выбранной политике поиска такового.

Пока же центр города местами напоминает пейзажи из военных фильмов об ужасах бомбардировок. Если на новые серийные дома для "трущобников" какое-то количество бюджетных денег еще наскребают, то на реконструкцию покинутых ими зданий в центральной части средств нет уже совершенно. Следовательно, нужны принципиально новые подходы. Прежние методы бюджетных вливаний для решения проблемы не годятся. Я говорил об этом еще в октябре 1996 года на сессии Казанского Совета народных депутатов: "Сейчас наша задача — поиск эффективного собственника". Между тем, КУКИ и сегодня исповедует идеологию руководства города образца 1994 года, когда действительно важен был социальный аспект приватизации. К сожалению, это вовсе не одно и то же — экономическая целесообразность и социальные задачи. В том и состоит сила политика, чтобы меняться вместе с изменяющимися обстоятельствами. Как показало время, таковой способности городская власть пока не обнаружила.

Республика ТАТАРСТАН

М.Ш.Шаймиев потребовал от соответствующих государственных структур завершить приватизацию объектов непроизводственной сферы в 1998 году. В связи с изменившейся ситуацией он поручил правительству внести в Госсовет РТ проекты соответствующих законодательных актов, а также ликвидировать все препятствия на пути приватизации. Наша политика в этом деле выражается одним словом — поддержка нарождающегося класса собственников, сказал он. Президент отметил, что приватизация сейчас должна получить второе дыхание. Многое здесь зависит от деятельности глав администраций городов и районов.

(3 июня 1997 г.)

Кроме недвижимости, в руках комитета находятся еще и акции бывших коммунальных, а ныне приватизированных предприятий. Причем в большинстве случаев КУКИ владеет их контрольным пакетом. И если недвижимостью комитет хоть и не слишком эффективно, но как-то распоряжается, то с ценными бумагами он, похоже, просто не знает, что делать. Стоит ли удивляться, что, при таком богатстве, комитет постоянно плачется на трудную судьбу городского бюджета? Работа с ценными бумагами — это профессия, требующая серьезных специальных знаний. Дилетантства чиновников, к тому же занятых, что естественно, множеством иных дел, она терпеть не станет. Где же выход?

Ответ однозначен: комитету и не следует заниматься этой работой. Ее должны выполнять по поручению городской власти специализированные фирмы, трастовые компании. Причем на строгих и взаимовыгодных условиях специального трастового договора. Что такое трастовый договор? Классический его вариант: у вас есть деньги, вы передаете мне право на управление ими, я приношу вам доход и получаю за это определенное вознаграждение.

Однако все далеко не так просто. То есть, если бы речь шла действительно о реальных деньгах, то никаких проблем не возникло бы. Но ведь ценные бумаги, которыми владеет КУКИ, — это акции в большинстве своем "лежащих" предприятий, имеющих, как правило, отрицательный баланс. Ни о каких доходах, ни о каких дивидендах здесь говорить не приходится. Городу остается лишь вкладывать и вкладывать скудные бюджетные средства, чтобы хоть как-то поддержать жизнь в этих предприятиях, без которых горожанам порой просто не обойтись.

Более того, даже если в комитет придут новые люди, осознающие неизбежность смены имуществен-

ной политики, они не смогут избавиться от этих ничего не стоящих сегодня акций. Почему? Смотри, как говорится, пункт первый: муниципальная недвижимость не внесена в уставной фонд, срок аренды — один год, что открывает полный простор произволу чиновников. Никаких льгот, никаких преимуществ тем, кто стремится наладить на предприятии серьезное дело. А оборотные средства уже съедены инфляцией, а оборудование, как правило, устарело, а само помещение требует срочного и капитального ремонта. Какой же нормальный человек польстится на такие акции, кто станет вкладывать силы и средства в чужое и нищее хозяйство?

Положение сложное, но не безнадежное. Выход же из него заключается в том, что городской власти, в частности, КУКИ следует, наконец, отказаться от бесплодных попыток распространить свою власть на все и вся. Муниципальная недвижимость должна вкладываться в уставные фонды необходимых городу предприятий и получать тем самым новых эффективных собственников. Отдав же недвижимость предприятию, следует прекратить и попытки "руководить" им. Работать надо не с предприятиями, а с ценными бумагами этих предприятий: находить высокопрофессиональных специалистов, отдавать им акции в трастовое управление и контролировать эффективность их деятельности.

Причем под эффективностью управления ценными бумагами я подразумеваю не столько дивиденды, — в реальной экономической ситуации они могут быть только грошовыми, "смешными" — сколько иные интересы города. Они есть — и городская власть должна их защищать. Более того, во взаимоотношениях между городом и предпринимателем по определению не может быть абсолютного равноправия, как между

мужчиной и женщиной, к примеру. Ведь если предприниматель получает только доход в виде дивидендов, то город — еще и налоги. Я уже упоминал, что налоги, которые отдает бюджету "Торговый дом "Образование," в 5 раз больше того, что он оставляет себе. Следовательно, укрепление налоговой базы — и есть главный интерес города, на котором должно быть сосредоточено его внимание.

Все мероприятия, связанные с распределением собственности, должны проходить в обстановке широкой гласности. Вряд ли можно вообще говорить о серьезном приватизационном процессе при той келейности, скрытости, которые практикуются сейчас.

В трастовом договоре должен присутствовать один безоговорочный пункт: компания, которой город доверил принадлежащие ему акции, обязуется в строго оговоренной перспективе увеличить поступление в бюджет налоговых платежей. Только в этом случае она получит свое вознаграждение, свои деньги. Однако следует усвоить одну непреложную истину: налогов станет больше лишь в том случае, если трастовая компания найдет предприятию настоящего хозяина, с которым оно оживет и будет развиваться. Для этого, конечно, придется провести новую эмиссию, продать акции тем предпринимателям, которые смогут и захотят вложить в дело реальные деньги. Без инвестиций все разговоры о развитии или хотя бы жизнеспособности многих городских предприятий теряют смысл.

Разумеется, поиск инвестора — дело сложное и даже щепетильное. Если я говорю: "Дайте мне акции, а там разберемся", то вот именно мне давать их и не следует. Предприниматель должен взять на себя ряд весьма серьезных обязательств — прежде всего, как я уже подчеркивал, увеличить в определенный срок отчисление налогов. Взял объект — наладь в нем прибыльное дело. Не сумел — отдай назад. Это условие должно присутствовать в договоре непременно.

Но должны в нем быть и льготы для добросовестных, эффективно работающих предпринимателей. Например: увеличил налоговые платежи — можно вести

речь о рассрочке за выкуп помещения или даже о снижении цены. То есть инвестор, сумевший поднять предприятие, должен получить неотъемлемое право выкупать его акции на льготных условиях — в той пропорции, в какой он повысил отчисления в бюджет. И это будет не барским даром городских властей, а всего лишь актом справедливости.

А главное — это будет разумное управление коммунальной собственностью. Если же, как это зачастую происходит сегодня, КУКИ выставляет условия, заведомо обрекающие предпринимателя на проигрыш, то нечего и сетовать, что на торги недвижимостью будто бы никто не приходит, а на акции городских предприятий не находится покупателей.

Возможно, что первые объекты будут проданы не за ту цену, которую хотела бы получить городская власть. Но на это надо пойти! Хотя бы для того, чтобы преодолеть накопившееся у людей недоверие, отлившееся уже и в принцип: "В азартные игры с государством не играем". Вспомним, например, как республике пришлось на первых порах выплачивать чрезмерно высокие проценты на облигации республиканского

ОБРАЗОВАНИЕ

ля РТ. Если до 1996 года аукционы казанской недвижимости хоть и редко (всего 28 за четыре года), но проводились, то в 1996 году из двух объявленных аукционов не состоялся ни один.

Помнится, в одной из газетных публикаций руководство комитета обиженно доказывало: "если об аукционах кто-то не знает, это не значит, что их нет". Их нет! — убедилась комиссия комитета парламентского контро-

Они и не могли состояться. Кто же кинется на аукцион, где за приличные деньги вам попытаются всучить какую-нибудь развалюху на улице Грязищенской? А вот высокодоходные объекты торговли и общественного питания, расположенные в центральной и иных престижных зонах города, выставлялись крайне редко.

(№9, июнь 1997 г.)

займа. Только на таких условиях люди, уже имевшие печальный опыт векселей "Ак Барса", решались рискнуть и вложить живые деньги в РКО. И это при стопроцентной государственной гарантии. Только взвешенная политика руководства Татарстана, абсолютная точность в исполнении обязательств помогли постепенно, но значительно повысить на них спрос. А вот тогда уже, обеспечив надежный спрос, доходность облигаций снизили — в полном соответствии с законами рынка. В результате в республике, с одной стороны, возник рынок ценных бумаг, обеспеченных государством, а с другой — появился дополнительный и достаточно стабильный источник денежных ресурсов для самого государства. Ушло на это всего полгода. А если бы Минфин республики тогда пожадничал ("для чего лишние деньги платить?") и установил доходность своих облигаций ниже, чем, допустим, ГКО, то кто бы их поначалу купил?

В то же время следует признать: все эти ГКО, РКО — всего лишь вынужденный компромисс государства, которому крайне нужны реальные деньги. Теперь ему приходится выплачивать серьезные проценты владельцам облигаций, да и банки-посредники неплохо кормятся возле этих займов. А внутренний государственный долг между тем растет... У городской же власти есть возможность избежать всех этих "накладных расходов" и получать те же деньги через торговлю недвижимостью (если речь идет о маленьких магазинах) и акционерный капитал (если говорить о средних и крупных предприятиях). И чуть позднее получить в бюджет налоги, многократно превышающие нынешний его скудный доход.

Есть у города и другие интересы. В частности, необходимо развивать социальную инфраструктуру, наводить красоту на улицах. Но за это ему придется платить. (Надо полагать, в комитете по управлению ком-

Город обязан заботиться о сохранении существующих рабочих мест. Обращаю внимание: не трудового коллектива, а именно рабочих мест. Это разные понятия. Занимать их должны те, кто лучше работает, поэтому без увольнений не обойдешься. Однако проблема не кажется мне столь уж неразрешимой. Как правило, с переходом магазина в новые руки, людей не сокращают, а наоборот, принимают: это необходимо и для лучшего обслуживания покупателей, и для перехода на работу без обедов и выходных.

мунальным имуществом знают ставшую уже общим местом поговорку о бесплатном сыре в мышеловке). Если мы хотим иметь в центре города мраморные фасады, надо включать их стоимость в цену выкупаемого здания. Если мы хотим, чтобы в каждом районе торговали не только ананасами, но и картошкой, надо продавать магазин с определенной скидкой — при условии неизменности профиля.

Очень важен контроль над безработицей. Город обязан заботиться о сохранении существующих рабочих мест. Обращаю внимание: не трудового коллектива, а именно рабочих мест. Это разные понятия. Занимать их должны те, кто лучше работает, поэтому без увольнений не обойдешься. Однако проблема не кажется мне столь уж неразрешимой. Как правило, с переходом магазина в новые руки, людей не сокращают, а наоборот, принимают: это необходимо и для лучшего обслуживания покупателей, и для перехода на работу без обедов и выходных. Ну а если все же возникла необходимость в сокращении штатов — из экономических соображений, то платить за это должен уже предприниматель. Допустим, определенные штрафы, которые пойдут на те же пособия по безработице.

Повторю: власть должна отчетливо понимать, в чем заключаются интересы доверившихся ей горожан, и уметь гибко, экономическими методами защищать их, не вызывая при этом раздражения. Прежде всего ей, власти, следует усвоить: в условиях рыночной экономики она всего лишь партнер. Мощный, масштабно мыслящий, защищающий слабых, но — партнер. А пока нашим чиновникам, далеким от подобного понимания, необходимы нормативные документы, детально регламентирующие их поведение. Особенно, если речь идет об исполнителях невысокого ранга, поставленных в условия четырехсоттысячной зарплаты, — дабы избавить их от соблазна попользоваться

доверенными им креслами личного прокорма ради. Приватизация же в этом смысле вообще должна быть выделена в зону повышенной опасности, охраняемую продуманной системой подробнейших инструкций.

Возвращаясь к теме управления коммунальной собственностью методом передачи в траст, хочу напомнить, что в республике уже есть хорошая модель механизма, с помощью которого эта задача могла бы решаться довольно эффективно — это Казанский фондовый центр. В свое время идея была одобрена и поддержана Президентом Татарстана Минтимером Шариповичем Шаймиевым. Сегодня фондовый центр успешно работает, чему можно привести немало примеров. Но ни одна акция муниципальной собственности ему не передана.

А красивейшие когда-то казанские здания тем временем ветшают, городской бюджет нищает, люди маются без зарплаты... Для меня, коренного казанца, особенно обидно сознавать, что бедствует мой город, сидя на мешке с деньгами.

Дискуссии на темы приватизации следовало бы закончить еще вчера. Сегодня настало время браться за дело.

ГЛАВА 4

НОВЫЕ МЫТАРИ, ИЛИ РАЗГОВОР С ФИНИНСПЕКТОРОМ ОБ ЭТИКЕ

Ретроспекция.

Напротив меня сидит дама приятной наружности и гневно сверкает глазами. Дама — майор налоговой полиции. А сердита оттого, что я с занудливой вежливостью снова и снова прошу ее показать мне официальную бумагу, в которой указывалось бы, что она имеет право изъять копии некоторых документов — а именно это дама и намерена сделать. "Вот закон, — говорю я, — в нем четко расписана процедура изъятия документов. Разрешается она только в случае возбуждения уголовного дела или только по мотивированному представлению, утвержденному руководителем налоговой службы. Есть оно у вас?" "Ну и что? Нельзя же все в инструкции записать". "Скажите, а для чего вам понадобились копии именно этих документов, к налогам отношения вообще не имеющие?" "Да как вы смеете, — несколько наигранно вскидывается моя собеседница. — В чем вы нас подозреваете?"

Увы, основания для сомнений у меня есть. "Изъять" она собирается как раз те документы, которые мы собираемся вскоре представить как доказательства в арбитражный суд. К налогам они имеют отношение весьма косвенное, но, надо полагать, противной стороне очень хотелось бы взглянуть на них заранее...

За семь лет предпринимательской деятельности — это первый случай, когда я вмешался в ход проверки. А счет их идет уже на сотни. Были, конечно, порой разногласия с налоговой службой, но они благополучно разрешались в нормальном процессе взаимодействия. Но такого, почти открытого использования неэтичных, мягко говоря, приемов до сих пор не встречалось. Впрямую фальсифицировались документы. "Теряли" декларации, хорошо еще сохранились документальные свидетельства, что все было представлено вовремя. Четыре месяца нам не давали акта проверки: не стесняясь, выжидали удобного момента.

И все это несмотря на то, что я, депутат, имею возможность беспрепятственно попасть в кабинет к лю-

бому должностному лицу, встретиться с прессой, выступить по телевидению, в конце концов — обратиться к Президенту РТ. Руководитель "Образования" — человек достаточно защищенный, и все же давление было весьма ощутимым. А что уж говорить о тысячах других предпринимателей, для которых любой "нескромный" вопрос к налоговикам может незамедлительно обернуться вопросом "быть или не быть" ему самому.

До недавних пор, признаться, я не особенно задумывался над ролью налоговых служб в жизни общества. Так не заботится человек о зонтике, пока нет дождя...

Одно светлое пятно: ни руководитель налоговой инспекции Шамиль Сагитович Бадамшин, ни начальник налоговой полиции Сергей Викторович Машин налет на "Образование" не санкционировали. Более того, ни по одному пункту взаимоотношений у нас нет расхождения во взглядах. Хорошие, деловые отношения сложились и с большинством сотрудников уважаемых налоговых органов. Но идеология, действия некоторых из них и привели меня к написанию этой главы.

Убежден, что отношения налоговых служб с предпринимателями должны быть скреплены таким же товарищеским рукопожатием, как и отношения с государственной властью.



Проблема сбора налогов существует в любой цивилизованной стране — в меру цивилизованности она и решается. Народ и правительство нашего государства семьдесят с лишним лет она волновала значительно меньше, точнее — вообще не волновала. И без налогов все национальное богатство принадлежало "государству", то есть лицам, им управляющим. Схема финансирования государственных нужд была предельно упрощенной и осуществлялась за счет всего валового национального продукта.

В условиях цивилизованного общества (а мы объявили, что стремимся им стать) ситуация меняется коренным образом. Налоги становятся основным (практически единственным) источником пополнения государственной казны. Государственная собственность, конечно, остается, но доходы от нее не идут ни в какое сравнение с налоговыми поступлениями. Следовательно, налоги — это и боеспособная армия, и эффективное здравоохранение, и обеспеченное образование, и процветающая культура... Еще пару лет назад мало кто сопоставлял эти понятия. Сегодня — следует отдать должное журналистам — каждая домохозяйка уже поняла, что бастующие из-за невыплаченной зарплаты врачи, неотремонтированные дороги, нищие школы имеют общее происхождение, которое на языке специалистов называется низкой собираемостью налогов. Нет доходов — нет и расходов.

Осознание этой взаимосвязи — первый этап перехода от полного отсутствия налоговой культуры к обществу цивилизованных налогоплательщиков, периода весьма сложного. Доживем, наверное, и до той поры, когда государство введет разумные размеры налогов, а граждане будут не только исправно платить все положенное, но и знать, на что их деньги потрачены. Однако сегодня я оставляю за рамками размышлений проблему несовершенства существующего налогооб-

ложения: об этом уже сказано и написано почти все. Констатируя факт — да, наше законодательство в этой области резко отстает от жизни — хочу все же акцентировать внимание на другом аспекте проблемы.

Законы, хороши они или плохи, надо исполнять. Законопослушный гражданин обязан быть законопослушным налогоплательщиком. Но послушным именно закону и только закону, а вовсе не лицу, к сбору налогов приставленному. Другими словами, и платиться, и собираться налоги должны в строгом соответствии с законодательством. Элементарное правило, почему-то с трудом приживающееся на нашей почве.

И вот тут в полный рост встает вопрос: кто они, новые мытари?

Мытарей, то бишь сборщиков налогов недолюбливали, как свидетельствует Библия, уже в древней Иудее. Их и нельзя любить, как нельзя любить, например, стоматологов. Однако ж врача, дерущего зубы — если это хороший врач — мы уважаем. Хотя приятных эмоций при виде его ожидать было бы странно.

Я не обещаю любить налогового инспектора. Но я хочу его уважать. Замечено: когда начинается проверка, то вместе с уровнем адреналина у бухгалтера поднимается и уровень профессионализма. Потому что налоговик всегда грамотнее в своем деле, чем бухгалтер. Или, по крайней мере, опытнее. Или хотя бы должен быть таковым. Во всяком случае, налоговая проверка концентрирует внимание и интеллектуальные возможности сотрудников любого предприятия, потому что все понимают: это серьезно. Никакой аудитор такого результата не добьется. Вот почему я всегда за проверки, которые проводят налоговики.

Но при условии, если своими правами налоговые службы будут пользоваться только в полезных обществу целях. Таких я вижу две: выявление злостных неплатель-

щиков и своевременный контроль (с целью предотвращения ошибок) за деятельностью добросовестных налогоплательщиков. Иных целей быть не должно.

Значение налогообложения нынешняя государственная власть понимает лучше, чем кто бы то ни был. И потому изначально наделила налоговые службы большими, очень большими полномочиями. Ничего общего с недавними финотделами при горисполкомах. Там тихие семейные женщины обсчитывали на арифмометрах кучку чудом сохранившихся частников, да и то не всегда успешно (помните, в "Золотом теленке": "с фининспектора я смеялся!"). Сегодняшняя налоговая инспекция задумывалась как организация до зубов компьютеризированных профессионалов высочайшего класса, идеально знающих законодательство и строго следующих ему.

С руководителем налоговой инспекции Шамилем Сагитовичем Бадамшиным, начальником налоговой полиции Сергеем Викторовичем Машиным ни по одному пункту взаимоотношений у нас нет расхождения во взглядах. Хорошие, деловые отношения сложились и с большинством сотрудников уважаемых налоговых органов. Но идеология, действия некоторых из них и привели меня к написанию этой главы.

Возникла и другая проблема. Деньги, в силу своей специфики, неизбежно требуют особых мер воздействия на среду, в которой вращаются. Проще говоря, нужны силовые структуры. С одной стороны, необходимо "выбивать" налоги из тех, кто платить их не хочет. С другой — защищать самих налоговых инспекторов от вполне реальных опасностей. Так появилась налоговая полиция, тоже вооруженная до зубов, но уже в буквальном смысле слова. Ее сотрудникам выдали оружие, красивую форму и даже сочинили для них гимн, что-то вроде: "в налоговой полиции служить — это значит верным Родине быть". (Если под Родиной подразумевается государство, то правильнее, по-моему, "верным закону быть"). Создание налоговой полиции было своевременным и правильным решением. То, что ее сотрудников наделили большими правами, тоже не вызывает сомнения.

Закончив процесс творения, можно было бы воскликнуть "и это хорошо!" в ожидании мощного денежного притока в бюджеты всех уровней.

Однако довольно скоро стало ясно, что когда целая область деятельности формируется с нуля, решать кадровые вопросы достаточно сложно. Если знания и опыт — дело наживное, то психологические установки человека, напротив, дело трудно изживаемое. Между тем, эти люди до своего вознесения в налоговые службы жили рядом с нами и принесли в свои весьма полномочные органы все проблемы и все непонимание проблем, характерные для общества в целом.

Мытарей, то бишь сборщиков налогов недолюбливали, как свидетельствует Библия, уже в древней Иудее. Их и нельзя любить, как нельзя любить, например, стоматологов. Однако ж врача, дерущего зубы — если это хороший врач — мы уважаем. Хотя приятных эмоций при виде его ожидать было бы странно. Я не обещаю любить налогового инспектора. Но я хочу его уважать.

Назову лишь главные среди прочих. Во-первых, на мой взгляд, налоговые службы заражены застарелой советской болезнью: неуважением к людям, которых они должны контролировать. С таким подходом можно вызвать у "клиентов" лишь совершенно отчетливое желание уйти "в тень" и не платить вообще ничего. Во-вторых, и в новых службах все так же неизбывны злоупотребления служебным положением. Цели могут быть различными — от корыстных до репрессивных, но итог неизбежен: теряется уважение и к налоговым службам, и главное — к закону.

Поговорим об этом подробнее, тема того стоит.

Подтвердив свое убеждение: налоговые службы выполняют важную государственную функцию, их проверки необходимы — зададимся все же тремя простыми вопросами. Как, что и в какие сроки они должны проверять?

Итак, как проверять? Можно, например, давить и давить на тех, кто ругает на чем свет стоит нашу безумную налоговую систему, бьется из последних сил, вновь и вновь втаскивая сизифов камень налогов — но все же платит, платит и платит. Именно на их долю, как ни странно, выпадают оскорбительные допросы, тягучее, как жвачка (выплюнуть бы — да нельзя), "изучение документов" и тому подобные мучения. Эта курочка, несущая золотые яйца, чаще всего становится

вожделенной добычей государственных поваров, которые варят жиденькую бюджетную похлебку.

Все просто. Они, законопослушные, не скрывающие своих доходов, особо уязвимы для налоговых служб. Подловить их можно на чем угодно. Несовершенство и запутанность сегодняшнего законодательства, калейдоскопно меняющиеся правила игры делают ошибки бухгалтера — даже самого опытного и знающего — практически неизбежными. Где-то он не доплатит, где-то переплатит, весь вопрос в масштабах ошибки. Во всяком случае, опытному налоговику не представляет труда разобраться: где добросовестное заблуждение, а где злонамеренность. Но почему-то, как правило, налоговые службы предполагают именно второе...

Разумеется, независимо от причин, за ошибку должен быть наложен и выплачен соответствующий штраф. Виноваты? Заплатите, ребята, все положенное — и впредь не ошибайтесь. Но для чего надо создавать вокруг любой рутинной проверки обстановку недоброжелательности и подозрительности? К чему эта постоянная готовность демонстрировать силу? Предприниматель, создавший сотни рабочих мест, наладивший нужное обществу дело, достоин уважения и поддержки даже если он, имея миллиардные обороты, допустил незначительную налоговую ошибку.

Карать следует тех, кто сознательно не платит налогов. Неважно, делается это из примитивно-корыстных соображений или по "идейным" мотивам — из-за несовершенного законодательства. Эти люди, пользуясь благами, созданными обществом, не желают ничего обществу платить — и тем самым ставят себя вне закона. К ним вполне применим весь спектр прав, данных государством налоговым службам. К тем, кто оказывает сопротивление, безусловно, оправдано насилие. По этому поводу можно вспомнить массу вызревших в недрах общества афоризмов: "народ, который

не хочет кормить свою армию, кормит чужую", "добро должно быть с кулаками" и так далее.

Бороться с криминальными метастазами (а уклонение от налогов, несомненно, уголовное деяние) необходимо всеми доступными обществу средствами, ибо они захватывают уже жизненно важные органы экономики. Но все дело в том, что метод безоглядного прессинга здесь совершенно неэффективен. Именно злостные неплательщики в итоге оказываются в абсолютном выигрыше и относительной безопасности — ибо проворачивают свои делишки под покровом "тени". Доказательство тому — хотя бы наглые объявления: "обналичим", по существу означающие отмывание "грязных" денег. С этими все ясно: чем скорее они будут разоблачены и прекратят свое существование, тем лучше.

Законопослушные предприниматели, не скрывающие своих доходов, особо уязвимы для налоговых служб. Подловить их можно на чем угодно. Несовершенство и запутанность сегодняшнего законодательства, калейдоскопно меняющиеся правила игры делают ошибки бухгалтера — даже самого опытного и знающего — практически неизбежными.

Но почему за апостола Петра должен отвечать апостол Павел? Не по-божески как-то получается.

Вопрос второй — что проверять? Вопрос отнюдь не праздный. Правда, для некоторых налоговиков его, похоже, не существует: они убеждены, что имеют право потребовать любой документ. Предпринимателю ситуация представляется вовсе не столь однозначной — и не потому, что он хочет что-то скрыть от закона. Но что я, скажите на милость, должен думать об инспекторе, который приходит проверять исполнение налога на прибыль, а заглянуть норовит в совсем другие папки? Да к тому же именно в те, которые незадолго до этого пыталась втихую "увести" бывшая наша сотрудница, известная крайне тесными связями с весьма полномочной организацией, претендующей на собственность корпорации? Разумеется, эти документы открыты, например, для суда, но для чего они внезапно возникшему налоговому инспектору?

И, наконец, в какие сроки должна проводиться проверка? Контролирующих организаций ныне суще-

ствует великое множество (к сожалению, их количество отнюдь не пропорционально порядку в нашей экономике). Есть республиканская и городская налоговые инспекции, есть республиканская налоговая полиция, есть больничные кассы и пенсионные фонды... Если сосчитать все, так итог зашкалит, пожалуй, и за полсотню. Причем свои фискальные функции они исполняют с особым удовольствием. С их неизбежным, как стихия, существованием можно было бы примириться, если бы все ограничивалось "кратковременными осадками". Просмотрели за день-другой все нужные бумаги, оперативно составили акт — и, как говорится, до будущей весны. А если проверки длятся месяцами? Если они явно и изначально нацелены на создание дополнительных осложнений для проверяемых? Если забираются нужные ежедневно документы? Если руководитель и бухгалтер вместо того, чтобы заниматься делом, вынуждены стоять перед контролером по стойке "смирно" и отвечать на одни и те же вопросы по пять, десять, пятнадцать раз? Добро бы, подобная бесцеремонность была вызвана обоснованными подозрениями на криминал. Но подробная и неспешная речь ведется порой вокруг каких-нибудь пяти миллионов, проведенных "не по тому" счету.

При этом некоторые налоговики как-то особенно ловко читают тексты законов. Им говорят: инструктивным письмом налоговой инспекции Российской Федерации запрещено проводить проверку налогов на прибыль свыше 30 дней. А мы, отвечают, не прибыль, а НДС у вас проверяем. Ну, не прислали из центра аналогичного распоряжения по НДС (может, полагали, что на местах сами додумаются) — так что ж, это дает основание устраивать пятимесячную блокаду? Особенно удручает прямо-таки детская уверенность в полной своей безнаказанности: "Сколько хотим, столько и проверяем, и ничего нам за это не будет".

Для полноты картины можно добавить еще один выразительный штрих. Из четырех государевых слуг, щедро потративших несколько месяцев своего рабочего времени на заведомо бессмысленную работу, двое — вопреки всем этическим нормам — были мужем и женой...

Между прочим, та явно заказная акция устрашения корпорации "Образование", выразившаяся в длительном, ежедневном и бессмысленном лицезрении налоговых полицейских и инспекторов, закончилась ничем. Попробовав вначале припугнуть штрафом в 3 миллиарда рублей, бедные мытари сдались под тяжестью наших неопровержимых доказательств и скостили его... до нескольких миллионов (!).

Наше общество — по давней и дурной традиции — склонно вообще скептически относиться к понятию "закон". Бесспорный для других народов постулат — закон, хорош он или плох, надо исполнять, пока он не отменен — с трудом приживается на отечественной почве. "Вот приедет барин, барин нас рассудит" — заметьте, не суд рассудит, а барин. Будем откровенны: менталитет нашего "простого" человека мало изменился с некрасовских времен: "Барин сам увидит, что плоха избушка, и велит дать лесу, — думает старушка". Не стал бы винить сегодняшних старушек и стариков, молодых и зрелых, мужчин и женщин. Дело здесь не в какой-то особой — то ли рабской, то ли разбойничьей — натуре народа. Причина скорее в том, что испокон века Россия жила не законом, а волей больших и малых "начальников". Именно от некоторых из них, не желающих уступать закону ни толику своей власти, идет правовой нигилизм общества.

Даже тогда, когда действия представителей власти явно неправедны, возмущение людей вызывает ско-

Для чего надо создавать вокруг любой рутинной проверки обстановку недоброжелательности и подозрительности? К чему эта постоянная готовность демонстрировать силу? Предприниматель, создавший сотни рабочих мест, наладивший нужное обществу дело, достоин уважения и поддержки даже если он, имея миллиардные обороты, допустил незначительную налоговую ошибку.

рее ее безнравственность, социальная несправедливость, а не сомнительность юридического обоснования. Что же говорить о ситуациях, когда чиновник действует вроде бы в интересах общества? Здесь уж обаяние идеологии "не на себя же работают, а на государство" — действует безотказно. В самом деле, цель-то благая: собрать, например, налоги, которые пойдут потом на вовремя выплаченную зарплату, хорошие дороги и так далее и тому подобное. Молчаливо предполагается, что уж сия-то благородная цель оправдывает все средства. Оставим в стороне этот постулат средневековой инквизиции, способный далеко завести того, кто ему следует. Поговорим о цели, будто бы искупающей собой все, мягко говоря, неоднозначные методы, которыми пополняется государственная казна.

Все "давилки" и "страшилки" налоговиков ясно выявили свою несостоятельность в последние годы, когда собираемость налогов упала в стране ниже нижнего предела. Упала настолько, что в пору задуматься: а ту ли благородную цель — пополнение бюджета — ставят перед собой иные представители налоговых служб? Не подменили ли они под шумок саму цель?

Я ни в коей мере не хочу ставить под сомнение белые одежды всех сотрудников налоговых служб. Но понятие "коммерческая тайна" и "экономический шпионаж" придумано не мной. Порой недоброжелателю достаточно получить доступ к документам всего лишь на пятнадцать минут — и фирме будет нанесен огромный ущерб. Мы привыкли думать, что только в переводных детективах из забугорной жизни транснациональные фирмы тратят миллиарды долларов за возможность хоть одним глазком заглянуть в секреты конкурента, а у нас ничего подобного быть не может. Это святая в своей простоте убежденность напоминает мне ставшее афоризмом изречение участницы давней телепередачи: "В СССР секса нет". Не стану вда-

ваться в дискуссию по поводу столь смелого утверждения, но вот что касается конкуренции, то ее во времена СССР действительно не было. Если, конечно, не считать таковой острое желание подчиненного занять место своего начальника. А все коммерческие "тайны" были распределены по графам госплановских документов.

Я ни в коей мере не хочу ставить под сомнение белые одежды всех сотрудников налоговых служб. Но понятие "коммерческая тайна" и "экономический шпионаж" придумано не мной. Порой недоброжелателю достаточно получить доступ к документам всего лишь на пятнадцать минут — и фирме будет нанесен огромный ущерб.

Но времена и нравы изменились. Сегодня каждому предприятию приходится всерьез заниматься защитой конфиденциальной информации. Хотелось бы напомнить, что гражданские, хозяйственные дела, которые рассматривают арбитражные суды, в условиях Казани оцениваются обычно в миллиарды и десятки миллиардов рублей, в условиях Москвы — тоже в миллиардах — но уже долларов. В таких ситуациях очень велик соблазн заслать своего резидента в стан конкурирующей фирмы и тем решить многие проблемы. Очень удобно сделать это и под видом налогового инспектора, который, благодаря некоторой организационной неразберихе в новых службах, легко может оказать определенные специфические услуги. Не могу и не хочу подозревать всех налоговиков, более того, убежден, что подавляющее их большинство честно выполняет свой долг. Но так ли уж фантастична ситуация, когда некий маленький служащий в погонах налоговой службы решит выковать из данных ему полномочий свое маленькое личное благополучие?

Впрочем, корыстные мотивы подобных злоупотреблений могут вовсе не иметь денежного выражения. Все мы живем в одной республике, в одном городе, часто знаем друг друга с давних времен. Особо прочны партийно-комсомольские связи — они вообще замешаны на чистом яичном желтке: так строились раньше храмы, их и теперь, спустя 300-400 лет, невозможно разобрать по камешку. А налоговые инспектора, налоговые полицейские тоже не сегодня народились. И

к ним могут обратиться с просьбой деликатного свойства. Всякий ли сможет устоять? Тем более, если знает, что и ему не будет отказа в аналогичной ситуации... Боюсь, что прочность этого "ближнего круга" столь велика, что разорвать его по силам только Президенту Республики.

Есть и еще один аспект проблемы, подчеркивающий необходимость строгого упорядочения деятельности налоговых служб. И он беспокоит меня значительно больше, чем открывающиеся возможности коммерческого шпионажа. Я бы назвал его репрессивно-политическим.

Да, сегодня нет НКВД образца тридцатых годов, нет и "психушек" образца семидесятых. Но ведь и тот, и другие создавались отнюдь не для борьбы с инакомыслием. Наркомат внутренних дел задумывался все же как щит отечества от врагов внешних и внутренних, а оказался классической иллюстрацией того, что в ад порой ведут и благие намерения. Психиатрические больницы уж и вовсе призваны были служить сверхгуманным целям, а отмыться в глазах мировой общественности от своей печальной славы "тюрьмы в белом халате" не могут и по сей день.

Как, на каком этапе произошло перерождение этих полезных учреждений в чудовищных монстров? Почему общество не заметило этого чрезвычайно опасного процесса?

Наша страна очень долго, более семидесяти лет существовала в условиях единообразия. Идеология — одна, собственность — одна, партия — одна. И все — "государственное", то есть принадлежащее крайне узкому управляющему слою общества. Слово "плюрализм" было столь непривычно для уха россиянина, а смысл его столь далек от окружавшей его действительности, что поначалу и воспринималось лишь как предмет анекдота. Однако по мере продвижения к

широкому спектру рыночной экономики, к многополюсной политической жизни стали возникать структуры и люди, неподвластные впрямую государственной власти, а если уж быть точным — неподвластные чиновникам. Они и были истинными ростками демократии.

Примерно в 1991 году, то есть как раз в эру гласности, в журнале "Научный коммунизм" появилась статья одного из социологов. Высказывалась в ней новая и даже крамольная по тем временам мысль: основой демократии может быть только частная собственность. (Напомню, что тогда представления большинства советских граждан о собственнике не шли дальше председателя кооператива по продаже каких-нибудь ботиночных шнурков). Доказательства автора выглядели примерно так. Только собственник, имеющий независимый доход — вклад в банке, ренту, по-настоящему свободен. Наемный рабочий лишен этого по определению: он боится быть уволенным, если проявит неугодную хозяину социальную активность. При всей упрощенности и известной романтичности представлений, характерной для неофитов демократии того периода, автор тезиса сумел уловить связь между экономическим состоянием общества и степенью свобод его граждан. То есть истинная демократия возможна лишь в стране, большинство населения которой составляют состоятельные, экономически независимые люди.

Сотрудники налоговых служб пока стоят как бы над законом: вероятность того, что за ущерб, нанесенный добросовестному налогоплательщику, их как-то накажут, практически исключена. Отеческое внушение, которым все обычно ограничивается, не в счет.

И такие свободные граждане действительно стали у нас появляться. Прежде всего, это были предприниматели, сами строящие свою жизнь, а не кормящиеся с чьих-то рук. Поначалу нарождающийся социальный слой не воспринимался, как мало-мальски серьезная опасность чиновному всемогуществу. Но постепенно предприниматели стали реальной самостоятельной силой.

Но и на них нашлась управа. Если нельзя запретить что-то впрямую, то можно, например, напустить на непокорного предпринимателя налоговые службы. Крайне несовершенное налоговое законодательство, ориентированное на криминальную и конфликтующую с законом "теневую" экономику, предусматривающее в качестве мер воздействия на нарушителей главным образом маску-чулок и автомат, предоставляет здесь



Тьма вопросов была у собравшихся на региональное совещание к руководителю Государственной налоговой службы РФ Александру Починку.

Приехал он к нам не случайно — в республике, как и в России, в последнее время снизились налоговые поступления, не уменьшаются долги по зарплате, и формировать реальный бюджет на будущий год при неплатежах очень трудно. Починок никому разноса не устраивал. А причиной всему он считает несовершенное налоговое законодательство.

— Мы так много забираем у предприятий, что они уже не в состоянии давать деньги, — сказал Александр Петрович. — Налоги должны быть меньше, иначе заводы и фабрики развалятся. Новый Налоговый кодекс, который принят Госдумой в первом чтении, должен поправить положение дел. Его нормативы выравнят налогообложение. Платить начнут те, кто раньше этого не делал. А чтобы предприятия смогли выжить, будет отменен налог с оборота продукции — уровень инфляции сейчас очень низкий и нет смысла взимать его.

Немаловажный вопрос, как достичь равномерной налоговой нагрузки. Сейчас проводится анализ распределения платежей между разными группами предприятий. Есть такие, которые платят по полной программе, отдают по 60-70 процентов заработанного, а есть ловкачи, перечисляющие по 5-12 процентов.

Чтобы налоги были более-менее равными, придется отменить все льготы по налогам на прибыль и добавленную стоимость. Но пени и штрафы за неуплату налогов значительно снизятся. Будет стимулироваться развитие предпринимательства. Если предприниматель знает, где зарабатывать деньги, то у него появится возможность чуть меньше платить налог на прибыль за счет возможности списания затрат, которые минимизируют доходы.

(12 сентября 1997 г.)

самые широкие возможности. Достаточно устроить поднявшему голову предпринимателю многомесячную проверку, парализовать работу его фирмы — и все. Человек сломлен морально и задушен экономически. "Порядок" восстановлен, "единодушие" обеспечено. Большинство снова становится молчаливым.

Если сотрудник налоговой службы будет знать, что любое отступление от закона или инструкции станет предметом обсуждения специальной комиссии, а утечка информации после визита налогового инспектора будет рассматриваться, как ЧП, то вряд ли даже самому рисковому захочется искушать судьбу. В налоговых органах, насколько я знаю, работают такие же люди, как и везде. Человек слаб, и надо не провоцировать его, а создать такие условия, в которых он просто не мог бы оступиться.

Похоже, что общество снова не замечает опасной тенденции: появляются новые, тихие методы незаметного сокращения спектра гражданских прав. НКВД — не НКВД, но страна, однажды страшно наказанная за беззаботную доверчивость, на мой взгляд, должна быть куда более бдительной.

Вернемся с заоблачных политических высот к земной жизни налоговых органов. Говорил уже и готов повторить, что совершенно убежден: руководители налоговой инспекции и налоговой полиции не меньше моего заинтересованы в эффективной работе своих организаций, в чистоте их рядов, в авторитете у народа, наконец. Но жизнь показывает, что для достижения этих целей им придется немало потрудиться. А для начала, может быть, следует без гнева и пристрастия выслушать рассуждения на сей счет своих "клиентов" — тем более, что круг последних постоянно растет по мере развития экономических реформ и составляет уже значительную часть общества. Выслушать — даже если те в чем-то неправы, терпеливо разыскивая в их высказываниях рациональное зерно. В качестве такового хочу внести свои предложения на тему "Если бы налоговым генералом был я".

Первое, что я сделал бы: разработал целый ряд четких ведомственных инструкций, жестко регламентирующих порядок всех больших и малых проверок. Тем самым было бы значительно подправлено федеральное законодательство, зияющее недопустимыми белыми пятнами. Во всяком случае, в этих инструкциях должны быть оговорены конкретные правила, обяза-

тельные для каждого сотрудника, отправляющегося на проверку.

Вряд ли, например, ему должно быть достаточно одного удостоверения, чтобы начать работу на предприятии. Прежде инспектор должен получить на то соответствующее предписание своего руководителя, причем, достаточно высокого ранга. В предписании должны быть указаны и разумные сроки проверки — чтобы не превращать ее в тормозной башмак, останавливающий любой локомотив. Необходимо строго определить и список документов, которые обязан предъявить проверяемый — и право расширить его при необходимости имел бы только руководитель. Это исключит не только нездоровое любопытство к секретам фирмы, но и ситуацию, когда инспектора, забывшего проверить какой-то документ, приходится принимать и завтра, и послезавтра. Наконец, любая проверка должна завершаться незамедлительно оформленным по всем правилам официальным актом за подписью инспектора — будет кому предъявлять претензии в случае, если отмеченные в нем нарушения впоследствии окажутся опровергнуты.

Во-вторых, следует придать этим инструкциям силу безусловного исполнения и ужесточить спрос за их игнорирование. Если сотрудник налоговой службы будет знать, что любое отступление от закона или инструкции станет предметом обсуждения специальной комиссии, а утечка информации после визита налогового инспектора будет рассматриваться, как ЧП, то вряд ли даже самому рисковому захочется искушать судьбу. В налоговых органах, насколько я знаю, работают такие же люди, как и везде. Человек слаб, и надо не провоцировать его, а создать такие условия, в которых он просто не мог бы оступиться.

Между прочим, милиционер должен в ходе специального расследования доказать правомочность каж-

дого применения оружия. Ему с милицейской школы внушают: прежде, чем стрелять в человека, пять раз подумай и три раза в воздух пальни. И уж за редчайшим исключением — как свидетельствует статистика преступности — он не станет использовать оружие для того, чтобы свести счеты с неугодным. Понимает: потом его ничто уже не защитит.

Преимущество нашей республики состоит еще и в том, что ее Президент обладает сильной политической волей и огромным влиянием на людей. Для того, чтобы проблема взаимоотношений предпринимателей и налоговиков перестала существовать, может оказаться достаточным, если Минтимер Шарипович просто даст понять, что видит намечающуюся конфронтацию и не намерен мириться с потерями от нее.

Так должно быть и в налоговых службах. Собственно разница лишь в том, что речь идет не о жизни и здоровье гражданина, а о жизни и здоровье субъекта предпринимательства, на налоги с которого живет государство. Тем не менее, сотрудники налоговых служб пока стоят как бы над законом: вероятность того, что за ущерб, нанесенный добросовестному налогоплательщику, их как-то накажут, практически исключена. Отеческое внушение, которым все обычно ограничивается, не в счет.

Полагаю, даже эти незамысловатые требования, неукоснительно соблюдаемые, резко сузят возможности недобросовестного сотрудника, если тому вздумается вдруг немножечко расширить полномочия в свою пользу или негласно порадеть родному человечку.

От того, что налоговые службы перестанут быть пугалом для правого и виноватого, бюджет ничуть не пострадает. Честно работающие предприниматели будут стремиться к увеличению своих доходов уже от одной уверенности, что никто у него их не отнимет. А новые "нелегалы", убедившись в цивилизованности методов, которыми действуют налоговики, не захотят, надо думать, лишний раз искать неприятностей на свою голову. Нормальная логика нормального человека: лучше поделиться частью, чем потерять все. Пока же, увы, часто можно видеть, как под напором любителей ворочать законом, как дышлом, отступают даже сильные предприятия. А слабые просто прячут от греха подальше всю свою деятельность. Вот такая идеология...

Если мы все это осознаем, если сумеем сориентировать налоговые органы не только на контроль, но и на помощь предпринимательству, Татарстан, я уверен, вырвется вперед среди других российских регионов. Преимущество нашей республики состоит еще и в том, что ее Президент обладает сильной политической волей и огромным влиянием на людей. Для того, чтобы проблема взаимоотношений предпринимателей и налоговиков перестала существовать, может оказаться достаточным, если Минтимер Шарипович просто даст понять, что видит намечающуюся конфронтацию и не намерен мириться с потерями от нее. После этого никакие заявки на тихий "отстрел" предпринимателей приниматься не будут даже самыми отчаянными налоговиками: себе дороже.

Налоговые службы только начинают свой путь. А путь первопроходцев всегда труден, всегда изобилует ошибками и опасностями. Надо признать, налоговикам Татарстана удается избежать многих из них. С удовлетворением вижу, как все увереннее и профессиональнее становится их работа, как быстро осваивают они свое действительно нелегкое дело. Учится цивилизованной налоговой системе и само общество. В этой ситуации от безупречности налоговых служб зависит так много, что они как бы теряют право на малейший просчет, способный запятнать честь мундира. Если мои наблюдения в чем-то помогут сотрудникам налоговых служб, дав им возможность взглянуть на себя со стороны, я буду считать, что достиг цели.

ГЛАВА 5

СЛОВО О СЛОВАХ, ИЛИ КОЕ-ЧТО О СУБЛИМАЦИИ ЧУВСТВ

Ретроспекция.

В тот летний день деловая жизнь корпорации немного вышла из обычного режима. Но понять наших молодых сотрудников можно: встречали гостей, да не простых. На встречу "за круглым столом" были приглашены видные деятели культуры Татарстана, ученые, руководители Государственного Совета республики, министры, директора издательств. Не обошли своим вниманием эту акцию и журналисты. Темой очередного "круглого стола" (кстати, они у нас уже традиционны) на этот раз стала книга, важнейшая составляющая культурной жизни общества. Как точно заметил на встрече один из выступавших: "Что остается после нас потомкам? Даже самые прекрасные дома постепенно разрушаются, машины стареют, а книга — остается". (Согласен и должен признаться, что с детства отношусь к книге с особенным пиететом. Собрал приличную библиотеку, и нет для меня вечером большего удовольствия, чем зарыться в нее с головой).

Так что тема "круглого стола" возникла отнюдь не случайно. Хотелось узнать мнение коллег-депутатов и людей, имеющих к созданию книги самое непосредственное отношение, о законопроекте, регламентирующем книгоиздательскую деятельность и книжную торговлю в республике, который я предложил Государственному Совету.

А поскольку началась встреча в Книжном центре "Образование", то разговор, естественно, зашел и о его судьбе. Я уже рассказывал о странной, мягко говоря, приватизационной политике комитета по управлению коммунальным имуществом. "Обидевшись" на "Образование", городская власть чуть не продала этот магазин "с молотка". Я не против аукционной продажи недвижимости. Но как можно было совершенно проигнорировать при этом интересы коллектива, создавшего один из лучших книжных магазинов города, приносящего к тому же в городскую казну весьма и весьма большие деньги, аккуратно выплачивая налоги?

По моим наблюдениям, ни одна сессия Государственного Совета Татарстана не обходится без речей — с трибуны или от микрофона — о возрождении татарской национальной культуры, языка, литературы. Достаточно послушать яркие, эмоциональные речи наших писателей-депутатов, чтобы искренне проникнуться пониманием остроты и болезненности этой проблемы. Впрочем, любого мало-мальски интеллигентного человека, независимо от национальности, не может не тревожить, что говорить о нашей общей великой культуре приходится все чаще и чаще с горечью и озабоченностью. Между тем снижение общего культурного уровня отзывается в обществе самыми драматическими последствиями — ростом преступности, деградацией целых социальных слоев и многими другими бедами.

Униженное состояние культуры вызывает у меня те же чувства, но я стремлюсь сублимировать их в реальную помощь, которую можно оказать ей, исполь-



В корпорации "Образование" прошла презентация книги Рината Мухамадиева "Мост над адом".

зуя возможности нашей корпорации. Кроме того, я обязан делать это и как народный депутат Татарстана. Все сказанное заставило меня взяться за разработку законопроекта "О книгоиздательской деятельности и книжной торговле в Республике Татарстан".

Не стоит объяснять, почему из широчайшего спектра понятия "духовное достояние нации" выбрана именно книга — наиболее значимая, на мой взгляд, его часть. А вот почему акцент поставлен именно на литературе татарской, на литературе о Казани и Татарстане — требует пояснения. Речь не идет о каких-то искусственных приоритетах. Мы живем в республике с официальным двуязычием, в республике, где веками соседствовали русские и татары, в республике, которая стремится к тому, чтобы сохранялась и развивалась национальная культура всех населяющих ее народов.

Однако экономические реалии — опять они! — таковы, что татарская литература оказалась в объективно более тяжелой ситуации, чем русская. Кризис производства русской книги, продолжавшийся несколько лет, уже миновал — говорю об этом со счастливой убежденностью. Рынок сделал свое дело. Во всех российских городах, и прежде всего в Москве огромными тиражами издаются прекрасные произведения, которых мы ждали десятилетиями.

С татарской книгой, в том числе и переведенной на русский язык, все обстоит несколько иначе, хотя в республике делается для нее очень многое. На прилавках Книжного центра "Образование" можно увидеть практически всю изданную (не только в Казани) татарскую литературу. В ходе социологического опроса, проведенного специалистами маркетинговой службы, выяснилось, например, что покупатели часто спрашивают такие издания, как "Мой первый татарский

словарь", сборники татарских народных сказок, серия "Татарское народное творчество" в 16-ти томах. Следовательно, они постоянно должны быть в продаже — и менеджеры Книжного центра следят за этим. Но, увы, многие из таких "обязательных" книг сегодня почти не издаются. Редко можно встретить хорошо изданную детскую литературу и учебники на татарском языке, книги классиков татарской литературы, произведения современных писателей, особенно молодых. Словом, библиофилам Татарстана хотелось бы значительно большего.

К сожалению, татарская книга не выдерживает жесткой конкуренции сегодняшнего книжного рынка. И не потому, что не интересна читателям. Самое обидное, что страдают действительно хорошие книги любимых в Татарстане писателей. Дело в том, что если тираж в сто тысяч экземпляров огромная Россия легко переварит, то для Татарстана и десять тысяч могут перенасытить рынок — по вполне объективным причинам. Между тем, от тиража впрямую зависит цена: чем меньше экземпляров напечатано, тем дороже каждая отдельная книга. А сегодняшняя платежеспособность населения ставит его перед трудным выбором между хлебом духовным и хлебом, так сказать, вещественным.



Автограф на память. Известный татарский поэт, председатель комиссии по культуре и национальным вопросам Госсовета РТ Роберт Миннуллин в Книжном центре "Образование".

Но это только одна сторона проблемы. Татарская книга проигрывает красочным московским изданиям и внешне. Вот стоят они рядом — глубокое, талантливое произведение в бумажной обложке неопределенного цвета и какой-нибудь роскошно разодетый "Рембо"... Ничего не имею против остросюжетной литературы, однако столь кричащее несоответствие формы и содержания

вызывает резкий внутренний протест. И опять-таки причиной бедного полиграфического исполнения становится малый тираж. Наши издательства могли бы выпускать превосходные книги, но, стремясь максимально снизить цену, они используют самую дешевую бумагу, самые простые технологии.

Униженное состояние нашей общей великой культуры вызывает у меня чувства горечи и озабоченности, но я стремлюсь сублимировать их в реальную помощь, которую можно оказать ей, используя возможности нашей корпорации. Кроме того, я обязан делать это как народный депутат Татарстана. Все это заставило меня взяться за разработку законопроекта "О книгоиздательской деятельности и книжной торговле в Республике Татарстан".

Бог с ним, с Рембо и его ламинированной пестротой. Но человек, хотя бы раз подержавший в руках тисненый благородной позолотой переплет энциклопедии Брокгауза и Ефрона, инстинктивно будет отторгать полиграфическое убожество: все-таки людям изначально свойственно естественное тяготение к прекрасному. У каждой медали, как известно, две стороны. Бурное развитие книгоиздания дает возможность подправить художественный вкус общества, весьма подпорченный десятилетиями "остаточного" финансирования учреждений культуры. Это хорошо. Но как быть с обратной стороной медали — с оформительской бедностью, оскорбляющей богатое содержание хорошей, но малотиражной книги?

Самое плохое, что вынужденная экономия книгоиздания формирует у людей несправедливо снисходительное отношение к татарской литературе вообще — формирует с детства, на уровне подсознания...

Кроме воспитательного, психологического аспекта у книгоиздания и книготорговли есть и другой, который вполне можно определить как политический. Татарстан все настойчивее выходит на международную арену. Постоянно усиливается интерес к республике в мире. Учитывая особенности западной ментальности, огромное значение, которое придается там publicity — то есть рекламе, известности, популярности — развитие этого процесса будет во многом зависеть от того, насколько привлекателен для мировой общественности образ нашей республики. А создание

имиджа — это постоянная и достаточно серьезная работа, составной частью которой должно стать издание художественных и фотоальбомов, буклетов и книг, отражающих историю и современность Татарстана. Не зря же к приезду очередной официальной делегации обычно начинаются судорожные поиски "чего-нибудь" о Татарстане. "Souvenir" — самое ходовое слово иностранных туристов, утверждают продавцы нашего "Книжного центра". Да и по собственному опыту знаю, что при любой поездке за рубеж стараешься набить чемодан хоть чем-нибудь, что могло бы дать чужеземцам представление о моей Родине. Нельзя увезти с собой Волгу и Раифский заповедник, Булгарское городище и Казанский Кремль, памятные уголки старой Казани, но можно и должно иметь с собой красивое их отражение.

Создание имиджа республики — это постоянная и серьезная работа. Составной частью ее должно стать издание фотоальбомов, буклетов и книг об истории и современности Татарстана. По собственному опыту знаю, что при любой поездке за рубеж второй чемодан стараешься набить хоть чем-нибудь, что могло бы дать чужеземцам представление о моей родине. Нельзя увезти с собой Волгу и Раифский заповедник, Булгарское городище и Казанский Кремль, но можно и должно иметь с собой красивое их отражение.

Нельзя сказать, что ничего этого у нас нет вовсе. Издания такого рода осуществляются, но носят эпизодический и достаточно бессистемный характер. Пройдите по книжным магазинам — в лучшем случае обнаружите один фотоальбом о Казани, причем, не самого высокого качества. А их должно быть 10-15: уникальных и дорогих, попроще и подешевле.

В принципе каждый интеллигентный дом, наверное, хотел бы иметь в своей библиотеке несколько хороших изданий о республике и ее столице. Однако далеко не каждый захочет отдать 100 тысяч за нечто размытое по форме и посредственное по содержанию.

Вывод из всего сказанного, думаю, не вызовет ни у кого сомнения: далеко не все ладно в книжном королевстве и, стало быть, надо что-то делать.

Я не деятель культуры, а предприниматель, то есть по определению должен предпринимать конкретные шаги для преодоления возникающих трудностей. Что толку бесконечно констатировать одни и те же фак-

ты? Да, экономические реалии таковы, что бюджет не в состоянии обеспечить не только расцвет культуры, но даже ее сохранение. Да, те жалкие крохи, которые все же выделяются, часто не доходят до цели: более половины средств доходной части бюджета приобретает вид злополучного бартера и взаимозачетов, которых сфера культуры не приемлет. Да, предприятия и тем более частные лица не могут сегодня сколько-нибудь серьезно заниматься спонсорством, или, говоря благозвучным языком прошлого, меценатством. При существующей системе налогообложения, того, что остается после всех платежей, не хватает порой даже на простое воспроизводство. Думать о развитии не приходится даже успешно работающим пред-

Республика ТАТАРСТАН

ми развалами, которые, за редким исключением, ориентированы на любителей бульварной литературы.

Над входом в книжный магазин на улице Татарстан некоторое время назад появился фирменный знак "Торгового дома "Образование". Впрочем, постоянным покупателям эта смена вывески, может быть, и не бросилась в глаза, но то, что выбор здесь стал богаче, а цены умереннее — это, безусловно, заметили многие. Как, впрочем, и то, что даже сегодня здесь не пытаются конкурировать с пестрыми книжны-

Однако директор магазина Б.Мнацаканов не скрывает, что вряд ли им удалось бы сохранить свои приоритеты, а значит, и постоянных покупателей, если бы не вхождение в Торговый дом "Образование".

— С нашей стороны это был шаг отчаяния, — признается он. — В наследство от государственного магазина нам остались лишь долги да небольшие оборотные средства, которые тут же и съела инфляция. Вот тогда я и обратился к председателю совета директоров группы предприятий "Образование" А.Семину за помощью. Честно говоря, не надеялся, что он нас поддержит: кому в те времена нужен был книжный магазин да еще с долгами? Но Алексей Владимирович пошел на это, корпорация заплатила наши долги, сделала ремонт, выделила (и постоянно выделяет) большие средства на приобретение книг, обеспечила транспортом.

(22 июля 1997 г.)

приятиям. Нет смысла в этих условиях взывать к современным Третьяковым и Мамонтовым — они не появятся. Слишком отличаются условия, в которых жили и действовали российские деловые люди в девятнадцатом веке, от тех, в которых существуют и работают предприниматели конца века двадцатого.

Но если нельзя сменить предпринимателей, то, может быть, стоит поменять условия, в которых они находятся?



С писателем Ринатом Мухамадиевым корпорацию "Образование" связывают давние дружеские отношения.

Название законопроекта "О книгоиздательской деятельности и книжной торговле в Республике Татарстан", который автор этих строк предложил вниманию Государственного Совета, звучит сухо и отстраненно, но я был убежден, что к обсуждению его все заинтересованные стороны подключат не только разум, но и сердце. И не ошибся. То, что положительный отзыв был получен из Министерства информации и печати РТ, неудивительно: Ислам Ахметзянов, достаточно прогрессивный его руководитель на себе испытывает все трудности книгоиздательского дела. А вот полная поддержка комиссии Госсовета Татарстана по бюджетно-финансовым вопросам, которой вообще-то отведена роль жесткого охранителя бюджета, была, признаюсь, приятной неожиданностью. Гелий Кобелев, председатель комиссии, еще раз доказал, что видит себя не Гобсеком над казной, а прагматично и широко мыслящим экономистом. Тратить, чтобы получать — единственно возможный способ пополнения бюджета.

Законопроект достаточно широк, это попытка систематизировать все основные нормы, регулирующие столь социально значимые отрасли как книгоиздание и книготорговля. Но здесь я остановлюсь лишь на одном, экономическом аспекте документа. Если очень коротко, суть его сводится к двум пунктам. Первое: предприятия и организации, которые возьмут на себя труд издавать и распространять литературу на татарском языке, произведения татарских авторов на русском языке, книги о Казани и Республике Татарстан, освобождаются от уплаты в республиканский и местный бюджеты налогов на прибыль, добавленную стоимость, имущество. Разумеется, не полностью, а только на ту сумму, которая была реально затрачена на эту богоугодную деятельность. Второе и главное: этим предприятиям разрешается продавать названную литературу по ценам ниже ее фактической себестоимости.

Бурное развитие книгоиздания дает возможность подправить художественный вкус общества, весьма подпорченный десятилетиями "остаточного" финансирования учреждений культуры. Это хорошо. Но как быть с обратной стороной медали — с оформительской бедностью, оскорбляющей богатое содержание хорошей книги?

Другими словами, если себестоимость книги из-за небольшого (но разумного для республики) тиража и дополнительных расходов на приличное полиграфическое исполнение будет выше той цены, по которой ее реально могут купить наши весьма небогатые читатели, то за потери, которые понесет в этом случае издатель, ему — так и быть! — скостят часть налогов.

Надо признать, что тяжелый налоговый гнет — объективная необходимость сегодняшней экономической ситуации. Хотя, конечно, наша система налогообложения очень далека от совершенства и неизбежно будет изменяться. Однако и в условиях, предложенных федеральным налоговым законодательством, у республики есть, на мой взгляд, возможность несколько подправить ситуацию. Проект закона о книгоиздании и книготорговле решает в определенной мере эту задачу.

Речь ведь идет об особой сфере, если хотите, сфере духовного производства. В идеале область культур-

ной деятельности должна обеспечиваться государством, финансироваться из бюджета, как это и делается в развитых странах. Но коль скоро у нашего государства пока нет такой возможности, оно должно както поощрять любые инвестиции в нее извне.

Вряд ли книгоиздатель, хотя бы минимально изучивший конъюнктуру рынка культурных ценностей, рассчитывает на ту же прибыль, которую приносит, допустим, производство водки. И если он все же берется за дело — в нашем случае за издание и продажу книг, нужных людям и обществу, но не сулящих особого материального обогащения, то разве не следует государству поддержать эту инициативу? Полагаю, никто не рискнет откровенничать: нет, не следует. Кому же хочется приклеить к своей фамилии ярлык "гонителя культуры"? Тем не менее, под флагом экономии бюджетных средств, законопроекту было оказано определенное противодействие. Что неудивительно, когда речь идет о деньгах. Одно дело — уронить публичную слезу над "нашей бедной культурой", другое — отщипнуть для нее толику от бюджетного пирога. Мои оппоненты, утверждающие, что "мы сначала принимаем бюджет, а потом растаскиваем его по кусочкам", вольно или невольно подменяют понятия. Прямые бюджетные вливания и налоговое стимулирование предприятий — вовсе не одно и то же. Полученные из бюджета деньги — это как бы дармовые, "легкие" деньги, которые легко и тратятся. Другое дело — сначала заработать прибыль, а потом получить на нее налоговые льготы. Разница существенная. Проект лишь разрешает предпринимателю затратить часть заработанных им же самим средств на конкретное, благое для общества дело.

Право же, государству стоит подождать с очередной налоговой стрижкой, чтобы получить в итоге не шерсти клок, а во-первых, воспрянувшее полиграфическое производство, приносящее в казну налоги, а во-вторых — и это главное — новенькие и вполне доступные по цене книги татарских писателей.

Он берется за дело добровольно, никаких планов, обеспеченных финансовыми и материальными ресур-

сами, ему "сверху" не спускают. При этом предприниматель достаточно серьезно рискует. Издавая книгу или берясь за ее продажу, он уже вкладывает свои деньги. Будет ли отдача — никто не знает. Возможно, затраты окажутся больше, чем сумма налоговых льгот. Возможно, заработанных средств не хватит на продолжение дела. Словом, никто ничего ему не гарантирует.

Государство же получает определенные гарантии. Планировать доходы от налога на прибыль или от НДС — еще не значит получить их. То ли добьется налогоплательщик прибыли, то ли нет. То ли сумеет реали-

ОБРАЗОВАНИЕ

лей. И если находятся такие люди, как Алексей Семин, которые по доброй воле, по велению души хотят вкладывать средства именно в сферу культуры, образования, это здорово, это беспрецедентно, по крайне мере в Поволжье я такого опыта не знаю."

Булат СУЛТАНБЕКОВ,
профессор, председатель правления общества историков-архивистов Татарстана.

"Думаю, если мы в Татарстане сумели избежать обвального распада, то заслуга в том не только мудрого Президента республики, не только набирающего опыт правительства, но и наших законодателей. За многие законы, которые они инициировали и разработали, мы должны быть им благодарны.

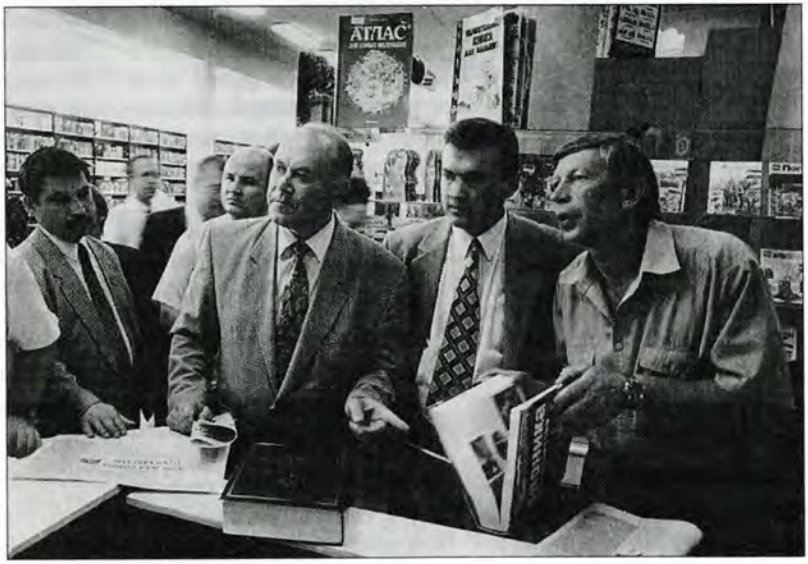
Вы уже сейчас работаете на двадцать первый век. Именно тогда и будет реализовываться закон о книгоиздательской деятельности и книжной торговле. К сожалению, не так легко повернуть лицом к культуре наших новых предпринимателей. "Льготы, предоставляемые законопроектом издателям татарской литературы, книг о Казани и Татарстане, я считаю вполне справедливой и оправданной мерой. Это рациональное вложение денег. Дав льготу сегодня, мы произведем самые серьезные инвестиции в культуру нашего народа, которые уже завтра позволят ей подняться и развиваться дальше. Это не пустые слова. Татарстан потому и есть Татарстан, что здесь очень высока степень толерантности между людьми, культурами, конфессиями — и все это результат высокого уровня образования населения республики. Все, что будет вложено в образование, обеспечит прогресс и развитие в будущем."

Алексей КОЛЕСНИК,
народный депутат Татарстана.

(№12, июль 1997 г.)

зовать свою продукцию или товар, то ли не сумеет. А вот изданные книги — это уже факт, реальность, которую можно потрогать руками. То есть предприниматель как бы авансирует ту часть бюджета, которую государство потратит "на культуру".

Более того, если сделать все по уму, впоследствии часть "потерянных" налоговых платежей вернется в бюджет. По весьма жестким нашим расчетам одни только трехмиллиардные инвестиции, которые могло бы осуществить "Образование" на условиях льготного налогообложения, способны настолько восполнить острый дефицит оборотных средств полиграфических предприятий республики и оживить их, что в течение одного года будет выпущено книг дополнительно на 15 миллиардов рублей. Соответственно в бюджет поступит более 2 миллиардов рублей налоговых платежей. Право же, государству стоит подождать с очередной налоговой стрижкой, чтобы получить в итоге не



С экскурсии в Книжный центр начался один из наших традиционных "круглых столов"...

шерсти клок, а во-первых, воспрянувшее полиграфическое производство, приносящее в казну налоги, а во-вторых — и это главное — более 100 тысяч экземпляров новеньких и вполне доступных по цене книг татарских писателей.

Был в отечественной новейшей истории этап, когда налоговые льготы раздавались направо и налево, причем приоритетными в этом увлекательном процессе были интересы не столько общества, сколько вполне конкретных лиц. А бюджет тем временем трещал по всем швам. Сейчас ударились в другую крайность: не давать льгот вообще, никаких и никому. А делать это надо, только грамотно. Принцип прост: льготы следует предоставлять не вообще предприятию, фонду или уважаемому человеку, а тому из них, кто станет зани-

...а продолжился он в конференц-зале корпорации "Образование".



маться конкретным видом деятельности, в данном случае — книгоизданием.

Разумеется, предложенная схема гораздо сложнее привычных для нас бюджетных отношений: "отнять и поделить". Но кто сказал, что к успеху ведут простые дороги?

Несколько слов о том, почему в проекте закона были объединены издание и продажа книг.

Если в книгоиздании все более или менее определенно, оно просто нуждается в инвестициях, то в книжной торговле дело обстоит несколько сложнее. Между тем, ее можно назвать второй составной частью единого целого. Книгу мало написать и издать, ее надо еще донести до читателя. А если по причинам, которые здесь уже рассматривались, торговать какими-то определенными книгами становится невыгодным? Убыточная торговля — это нонсенс, сапоги всмятку, горячий лед. Если рядом с нерентабельными книгами выгодно торгуют, скажем, телевизорами, то будьте уверены: от книжного магазина очень скоро останется только вывеска. Что и видят казанцы, с изумлением обнаруживая в бывших книжных магазинах вольно раскинувшиеся диваны или парфюм, перебивающий неповторимый книжный запах.

Разумеется, торговля книгами может быть рентабельной. Но в этом случае она требует особого умения и особой преданности. Книжный центр "Образование", например, не только не сократил, но и расширил зал книжной торговли. (Хотя, как я уже говорил, над ним нависла реальная угроза продажи с аукциона. Уже нашлись, говорят, и весьма крутые покупатели. Но это к слову.) Среднемесячный товарооборот его вырос с 90 миллионов в прошлом году до 300 миллионов в нынешнем.

Если сравнить "урожаи", которые собрали со своих торговых площадей наш Книжный центр и Татарское книготорговое объединение, то открывается еще более выразительная картина. Удельный, то есть на один квадратный метр, товарооборот Книжного центра "Образование" в первом квартале 1996 года был больше, чем в среднем по Таткнигообъединению, в 2,5 раза, в четвертом квартале — уже в 6 раз. Маркетинговые исследования свидетельствуют: цены в Таткнигообъединении значительно выше, чем в альтернативных торговых фирмах: научная литература дороже на 40-50 процентов, учебная — на 30-40, детская — на 20-30, художественная — на 15-25 процентов. Стоит ли гордиться, как это делает руководство объединения, тем, что оно "остается единственным в Республике Татарстан, сохранившим сеть государственных книжных магазинов"? Может быть, лучше подумать о причинах тихого умирания тридцати магазинов, входящих в его систему?

Думать о развитии не приходится даже успешно работающим предприятиям. Нет смысла в этих условиях взывать к современным Третьяковым и Мамонтовым — они не появятся. Слишком отличаются условия, в которых жили и действовали российские деловые люди в девятнадцатом веке, от тех, в которых существуют и работают предприниматели конца века двадцатого..

Причины, впрочем, видны невооруженным глазом. Торговля идет ни шатко, ни валко — значит, нет и оборотных средств. Две трети товара поступает в магазины через посреднические фирмы и "челноков" — неизбежно растут цены. Беден ассортимент — множатся долги поставщикам. В целом все это называется неповоротливым государственным монополизмом, безнадежной попыткой победить в заведомо проигранном соревновании. Хотя "альтернативной фирмой" порой оказывается всего-навсего шустрый книжный лоточник.

Вот почему законопроект предусматривал особый механизм приватизации предприятий Таткнигообъединения. Убежден: книжная торговля должна быть выделена из общего закона о приватизации — именно в силу своей социальной значимости. Разумеется, если магазин успешно торгует, платит налоги — привати-

зировать его пока незачем. Но если он бедствует, если потолки того и гляди обвалятся — продавать его надо, и побыстрее. А для того, чтобы новому хозяину не пришла в голову мысль загнать книги в самый темный уголок магазина, государству придется позаботиться о том, чтобы книжная торговля стала рентабельной. Налоговые льготы, о которых здесь говорилось — один из шагов к этой цели. Следует примириться с мыслью, что нет такой силы, которая заставила бы коммерсанта торговать себе в убыток. Если не удастся обойти прямые запреты (на перепрофилирование, например), он просто займется чем-нибудь более выгодным. И тогда государству придется вообще все расходы по спасению книжной торговли брать на себя. Жить она в этом случае, может, и будет, а вот радоваться жизни — вряд ли.

Следует примириться с мыслью, что нет такой силы, которая заставила бы коммерсанта торговать себе в убыток. Если не удастся обойти прямые запреты, он просто займется чем-нибудь более выгодным. И тогда государству придется вообще все расходы по спасению книжной торговли брать на себя. Жить она в этом случае, может, и будет, а вот радоваться жизни — вряд ли.

Полагаю, что, отработав систему налогового стимулирования на книжном деле, можно было бы перенести накопленный опыт и на другие социально значимые программы. В любом случае, государственной власти придется так или иначе стимулировать инвестиционные процессы в необходимых обществу, но не прибыльных сферах деятельности. Это и есть экономические методы управления экономикой и в целом — развитием общества. Не надо планировать кому, что и сколько производить — этого мы накушались до несварения желудка. У государства есть в руках мощные рычаги экономического воздействия. Если ему необходимо, чтобы какая-то отрасль, какое-то производство заработало и двинулось вперед — надо сделать их привлекательным для капитала, создать такие условия, чтобы вложенный в них рубль приносил хорошую прибыль. Позднее льготы можно отменить, ведь давались они не навсегда, а на два — три года. Это не обман предпринимателя: к тому времени оборудова-

ние завезено, производство создано, он окреп и может вложить в дальнейшее развитие уже свой капитал. А значит, он никуда из этой сферы не уйдет, в ней и останется. Вполне цивилизованный способ преодоления первоначальных трудностей, принятый повсюду, где не на словах, а на деле хотят вытащить застрявший воз из разбитой колеи. Волшебная дирижерская палочка: взмахнул — и запели скрипки, взмахнул в другой раз — и ударил барабан. А в целом зазвучала восхитительная, слаженная симфония.

В республике достаточно различных государственных органов, которые по службе обязаны заниматься разработкой полномасштабной программы развития книгоиздания и книготорговли. Отнюдь не замахиваюсь на столь всеобъемлющую задачу. Но я знаю два способа реализации любой программы. Первый — принять документ, "подвести" под него финансирование и ждать поступления денег. Второй — просто перейти от слов к делу. В отсутствие первого вполне годится и второй.

ГЛАВА 6

МАРШАЛЬСКИЙ ЖЕЗЛ, ИЛИ КОРПОРАЦИИ ТРЕБУЮТСЯ КАРЬЕРИСТЫ

Ретроспекция.

Часто совещания с высшими менеджерами корпорации, начавшись в моем рабочем кабинете, плавно перемещаются в кафе офиса. Совместные обеды стали нашей традицией, и я ее поддерживаю. Замечено: в неофициальной обстановке человек склонен к большей раскованности мысли. Правда, учитывая, что медики советуют за обедом отвлекаться от дел, стараемся не устраивать между борщом и котлетой особо сложных "мозговых атак". Но что делать, если нет для моих коллег более интересной темы для разговора, чем наша работа?

Так повелось с первых дней, когда все только начиналось...

Румяным студентом выпускного курса финансово-экономического института пришел в "Образование" Ринат Бикмуллин. Он и сейчас, наверное, самый молодой из серьезных финансистов республики, а тогда ему "стукнул" 21 год. Тем не менее, уже через месяц стал главным бухгалтером. Не без тщеславия любит пошутить на тему стоимости своей подписи: если вначале она не превышала нескольких миллионов рублей, то теперь тянет на сотни миллиардов. Представление о профессиональном уровне финансового директора СИФП дает один только факт. Как-то фонд "Образование" проверяла комиссия, составленная "заинтересованными структурами": налоговой инспекцией, налоговой полицией, МВД, КГБ и прочая, и прочая. За три месяца усердной работы проверяющие накопали штрафов на... полтора миллиона — при балансе в многие и многие миллиарды рублей.

Алексей Кириллов, ныне руководитель юридического управления корпорации, пересел в это кресло (тогда оно, конечно, больше походило на скромную табуретку) прямо со студенческой скамьи Казанского университета. Опыта не было, но был неистребимый интерес ко всему на свете: к ценным бумагам, операциям с недвижимостью, к деятельности Торгового дома... А если добавить, что

Алексей весьма интересный поэт и художник, то можно представить, сколь это разносторонняя личность. Многогранность, однако, не помешала ему стать одним из самых сильных юристов в сфере рынка ценных бумаг.

Программист Сбербанка Игорь Жилкин пришел в "Образование" с явным повышением в должности: заместителем директора депозитария. Правда, зарплата у скромного программиста была побольше, чем у новоиспеченного заместителя директора. Но шелест купюр не заглушил недюжинный здравый смысл, с которым он точно выбрал для себя перспективу. Сегодня Игорь — управляющий инвестиционным фондом и координатор еще целого ряда предприятий.

Антона Сайфутдинова и Азата Фарукшина за их недавнее прошлое я иногда поддразниваю "шабашниками". Оба, закончив факультет ВМК, преподавали в родном Казанском университете, а в свободное время зарабатывали на жизнь созданием специального программного обеспечения. И в "Образование" пришли с тем же: сделать программу, подзаработать — и расстаться с нами навеки. Но прошел месяц, второй, третий, минули годы, а оба и поныне с "Образованием". Антон руководит Торговым домом, а Азат стал нашим представителем в Набережных Челнах и заместителем генерального директора крупнейшего в республике снабженческого предприятия "Камснаб". Работа, конечно, не по специальности, но, учитывая точное, прямо-таки компьютерное мышление обоих, можно сказать, что профессии своей они не забыли.

"Отцы-основатели" корпорации и сегодня очень молоды, средний их возраст не перевалил еще за тридцать. Тем не менее, они уже мало похожи на членов кружка "Юный финансист", которых напоминали, впервые переступая порог "Образования". Добавилась уверенность знающего, появился опыт умеющего, порой обнаруживается даже некоторая вальяжность благополучного. Но ведь и карьеру сделали — дай Бог каждому. Причем карьеру самую достойную: строя свое дело и строя себя вместе с ним.

Журналисты так часто спрашивают меня о причинах успеха, которого корпорация добилась в очень сложных условиях нашей действительности, что пришлось волей-неволей выработать формулу ответа. Звучит она примерно так: развитие корпорации стало возможным благодаря правильно выбранной кадровой политике. Вариант того же ответа: "Образование" — это реализованный интеллектуальный потенциал молодости, помноженный на здоровый карьеризм и напряженный труд.

Но формула — это лишь "сухой осадок", оставшийся после длинной череды сложных математических вычислений. Ведет к ней обычно долгий и трудный путь. Работая над книгой, я и попытался расшифровать, что означали в жизни корпорации слова "кадровая политика"?

Должен сделать, быть может, несколько неожиданное признание. Осознанной кадровой политики в полном смысле слова на первом этапе жизни корпорации не было. До того, как сложились сознательные критерии — молодость, интеллект, честолюбие, ра-



Ринат Бикмуллин (справа), возможно, самый молодой в республике финансовый директор, управляющий сотнями миллиардов рублей.

ботоспособность — выбор их был сделан самой жизнью. Поначалу же шел просто жесткий естественный отбор.

Иначе не могло и быть. Вспомним тот, скрывшийся уже за дымкой времени 1991 год. Откуда только что возникший инвестиционный фонд, структура прежде вообще неведомая, мог черпать для себя кадры?

Это не был коммерческий банк (их немало открывалось в то время), который без проблем находил специалистов в государственных банках, а часто вообще был преобразован из государственного. Это не был научно-производственный кооператив, к услугам которого существовала большая резервная армия профессионалов из оборонных институтов и предприятий. По сути, большинство создаваемых тогда новых фирм продолжали традиционную кадровую политику — разумеется, в новых условиях, с новыми задачами, с иной производительностью труда.

Что же касается специалистов рынка ценных бумаг, то при всем желании найти их было негде — ибо в социалистической экономике не существовало и самого рынка. Слово "акция" появилось в лексиконе российских граждан все в том же 1991 году, а до того были лишь облигации государственного сберегательного займа, которые к ценным бумагам, обращающимся в мире, имели весьма условное отношение. Напомню: в реестре акционерных обществ Татарстана акционерное общество "Образование" проходит под номером два. Первым зарегистрировано АО "КамАЗ".

Следует, очевидно, добавить, что специалистов, которые могли бы работать с ценными бумагами, до сих пор не готовит, по существу, ни один вуз. Но сейчас некоторые институты хотя бы приближаются к этой задаче, а тогда программа финансово-экономических институтов полностью определялась понятием "экономика социализма". С элементами рынка можно было

познакомиться разве что в курсе, посвященном критике капиталистической системы хозяйствования.

Были, конечно, профильные вузы, например, институт советской торговли. Но недаром же с началом реформ он спешно переименовался в коммерческий институт, а до той поры там можно было выучиться на кого угодно, только не на коммерсанта. Более того, я убежден, что успех нашего Торгового дома стал возможен именно потому, что его руководители не были зашорены правилами советской торговли. Их нетрадиционный подход к проблемам в данном случае был необходим и в итоге сослужил добрую службу. (Правда, там, где это было возможно, мы брали людей с опытом традиционной работы — и это себя полностью оправдывало. На должности директоров магазинов или товароведов, например, мы обычно приглашали специалистов: организаторов конкретной работы институт торговли выпускал неплохих. Но они были лишь исключением, подтверждавшим правило).

Молодые честолюбивые интеллектуалы, которые умели работать на перспективу, но не хотели, чтобы она, подобно линии горизонта, бесконечно удалялась по мере приближения — и стали создателями "Образования".

В этих условиях единственно возможной была ставка именно на серьезный интеллектуальный потенциал, то есть на людей, способных быстро научиться совершенно новому делу.

Учиться же лучше все-таки смолоду. Недаром, наверное, ГАИ всеми правдами и неправдами старается "зажать" водительские права тех, кто вознамерился впервые сесть за руль в почтенном возрасте. Обидно, но ничего не поделаешь: автоматизм движений, необходимый на дорогах, после определенного срока уже не выработать.

И поскольку нужных нам специалистов, как я уже сказал, не готовил ни один вуз, базовое образование волонтеров "Образования" не имело особого значения. Костяк будущей корпорации составили выпускники и даже студенты-старшекурсники авиационно-

го, химико-технологического институтов, университета. Сам я, кстати, по образованию гуманитарий. На моих глазах происходили самые неожиданные метаморфозы: химик становился хорошим финансистом, математик — толковым коммерсантом.

Была и вторая, гораздо более прозаическая причина непривычной молодости наших сотрудников. Заманить к себе опытных специалистов, пусть даже не нашего профиля, было попросту нечем: на счету фирмы значилось 50 000 рублей, зарплату мы могли предложить только в полном соответствии с этой гордой суммой. То есть ниже, чем в государственных структурах, не говоря уж о коммерческих. Это сейчас мы можем позволить себе роскошь приглашать к себе профессионалов, хотя по-прежнему предпочитаем выращивать своих.

Возраст сотрудников "Образования", как и все остальные требования к ним, был детерминирован самой жизнью. К нам шли те, кто ничего еще не достиг, но мечтал достичь многого, кто хотел сделать быструю карьеру и имел к этому задатки, кто не стеснялся учиться и умел много работать.

Зато мы могли предложить много работы. День растягивался до 14-16 часов. Надо было успевать действовать сразу по трем направлениям. Все еще только начиналось, но кроме массы организационных дел, нарастал уже снежный ком текучки. Кроме того, необходимо было зарабатывать себе на жизнь (напомню, что первые свои деньги мы получили за лекции по экономическому всеобучу). Выдержать этот каторжный режим могли далеко не все.

Так и получилось, что возраст сотрудников "Образования", как и все остальные требования к ним, был детерминирован самой жизнью. К нам шли те, кто ничего еще не достиг, но мечтал достичь многого, кто хотел сделать быструю карьеру и имел к этому задатки, кто не стеснялся учиться и умел много работать.

В послужном списке этих ребят не было еще ни одной заполненной графы. В любом случае, надо с чего-то начинать. А выбор был небогат.

Работать в государственном секторе было в те времена престижно. Но молодых там, надо признать, не

слишком ждали — сокращения штатов уже тогда нависли над служивыми людьми дамокловым мечом. Кроме того, чтобы подняться до той ступени государственной иерархической лестницы, на которой предоставляется право самостоятельных решений, а значит — возможность самореализации, нужны были годы и годы. В науке путь молодого человека начинался обычно в аспирантуре, с работы над мало кому интересной диссертацией. Продолжался символической зарплатой пресловутого МНС — младшего научного сотрудника, зачастую "пашущего" на диссертацию шефа. И только спустя годы седовласый кандидат наук получал право заняться своей темой — но к тому времени он уже смутно помнил, в чем заключается ее суть. На заводе или в конструкторском бюро предстояло так же долго топтаться на нижних ступеньках, где толпились "простые" инженеры, ожидающие своей очереди стать заместителем начальника цеха или заведующим сектором. Такова была традиция. А большинство соискателей карьеры и вовсе намертво застревали на первых же ступенях.

Можно было пойти в торгово-посреднические коммерческие фирмы (благо, они росли тогда, как грибы под теплым летним дождичком) — продавать "сникерсы", жвачку, компьютеры, воздух... Деньги там крутились неплохие, удалось бы, пожалуй, и капитал сколотить на вожделенную иномарку. Но человек с хорошей головой (кстати, в этой области она не особенно востребовалась) не мог не понимать: сезон коммерческих киосков скоротечен и серьезной перспективы не сулит. Немногие удачливые бизнесмены от торговой палатки, может быть, и сумеют найти место в серьезном деле, остальные, и их будет абсолютное большинство, останутся при своем "мерседесе", но с безвозвратно потерянным временем.

Молодые честолюбивые интеллектуалы, которых не привлекал ни один из этих двух вариантов жизнеустройства — они умели работать на перспективу, но не хотели, чтобы она, подобно линии горизонта, бесконечно удалялась по мере приближения — и стали создателями "Образования".

Принципы, детерминированные самой жизнью, предопределили последующую, уже сознательную кадровую политику корпорации. Хотя, разумеется, время вносит в нее свои коррективы.

Сегодня быть принятым в "Образование" престижно. Это устойчивая, завоевавшая известность структура, что называется, "фирма". Ее сотрудники знают, что требования здесь достаточно высокие. Во всяком случае, значительно выше, чем на многих других предприятиях — акционированных или государственных, неважно, — страдающих "постсоциалистическим синдромом" расхлябанности и халтурщины. Но они также знают, что если этим серьезным требованиям соответствуют, завтрашний день им обеспечен: обязательства перед человеком, принятым в корпорацию, неукоснительно выполняются.

Пять-шесть лет назад нам приходилось выдерживать достаточно жесткую "кадровую конкуренцию" с государственными и коммерческими предприятиями. Теперь ситуация изменилась.

Еще сравнительно недавно путь молодого человека был ясен и утоптан предыдущими поколениями. Альтернативы не предлагалось. Все это было довольно скучно, долго, но надежно. Ныне не осталось и этого, последнего достоинства. Предприятия не вылезают из кризисов, сокращают людей, не платят зарплаты. Вконец обнищавших ученых, немногих из тех, кто еще остался верен своей науке, внешне легко спутать с бомжами. Конечно, разруха науки и производства не

будет вечной, но до тех пор, пока все образуется, не одно поколение распрощается с молодостью.

Перестал быть актуальным и еще недавно волнующий выбор между жвачкой, приносящей быстрые деньги (которые имеют обыкновение столь же быстро исчезать), и перспективой серьезного профессионального роста. Прежде всего потому, что "легкие" посреднические деньги уходят в прошлое, получить их становится намного сложнее. Все читают газеты, смотрят фильмы о бесконечно "загнивающем" капитализме и уже более отчетливо представляют себе путь, которым идет мир и который неизбежен для России. Будущее, которое нас ожидает, предоставит простор инициативе и знаниям, но в нем нет места быстрой наживе, основанной на зыбком фундаменте издержек, неизбежных в переходном периоде экономики. Можно напомнить, что в мире малый бизнес — отнюдь не самый привлекательный вариант начала карьеры, скорее, это удел не слишком способных и удачливых предпринимателей.

За последние годы в общественном сознании произошло определенное переосмысление многих ценностей. Стало иным, например, отношение к принципам либеральной экономики — предпринимательской инициативе, здоровой конкуренции, частной собст-

известия татарстана

— Алексей Владимирович, кого и как принимают на работу в "Образование"?

— Фонд рассматривает кандидатуры молодых энергичных людей в возрасте 23-35 лет. Желателен диплом об окончании финансово-экономического института или университета — факультеты ВМК и юридический. Приглашаем и студентов-выпускников. Пишите, звоните, заходите.

(6 октября 1992 г.)

венности. Они все больше входят в нашу жизнь, доказывая свою эффективность. Даже коммунисты, кроме разве что самых ортодоксальных, перестали использовать их как пугало для народа. Несравнимо усложнилось представление о социальной справедливости — оно уже мало походит на примитивный принцип всеобщего равенства в нищете, который предлагался нам в качестве идеала. Естественно, сменились и профессиональные приоритеты молодежи. Новое поколение — если не умом, то интуитивно — все чаще выбирает прочные рыночные структуры. Не думаю, что причина тому — только видимые, материальные признаки успешного предпринимательства: автомобиль, высокие доходы и прочие блага. Даже самые большие фантазеры понимают, что все это отнюдь не свалится на них небесной манной. Как правило, серьезные фирмы предлагают достаточно жесткие условия своим новобранцам, но зато дают реальный шанс на самореализацию. "Образование" — одна из таких структур.

Для наших менеджеров самое привлекательное в "Образовании" — это все-таки возможность самореализации и быстрой карьеры.

Должен сказать, что, несмотря на отсутствие серьезной конкуренции со стороны государственных предприятий и "малого бизнеса", кадровый вопрос стоит у нас сейчас очень остро. Не потому, что нет желающих прийти к нам, — их более, чем достаточно: после любого объявления "Требуется..." на каждое место обычно претендуют 10-15 человек. В последние два года огромное число людей приходит "по звонку".

Я, кстати, не вижу в этом ничего плохого. Более того, примерно половина тех, кого мы берем на работу — именно "позвоночники", как их иногда иронически называют. "Семейственность", столь осуждаемая советской номенклатурой (личными связями насквозь пронизанной), у нас даже поощряется. И большинство протеже очень хорошо работают. Однако рекомендацию я расцениваю только как определенную гарантию, что человек по меньшей мере постарается

не подвести своего поручителя. И если он нам в принципе подходит, заключается "договор на берегу". Три испытательных месяца, соответствующая стажерская зарплата и никаких обид: если дело не пойдет, расстанемся. После чего меня ни в малейшей мере не интересует ни уровень рекомендации, ни личные симпатии, ни "уличное" или иное происхождение претендента. Все зависит от него самого. От его интеллектуального потенциала, от усердия, от того, насколько крепко он хочет связать себя с корпорацией, от его жизненных устремлений, наконец. Если же парень намерен быстро ухватить большой кусок и дальше отдыхать до конца своих дней — он нам просто не нужен. Как ни покажется странным, конфликтов на почве неудавшихся попыток у нас практически не было. Так что протекция — если не путать ее с печально известным "блатом" — дело хорошее и полезное.

А в целом отбор людей в корпорации, конечно, строгий. Человек как бы проходит через три тура. Первый — общий, через кадровую службу: все-таки обычно мы принимаем не просто работника, а сотрудника под



Молодые лица, серьезные дела... Олег Саидкулиев и Ислам Зияев — знатоки фондового рынка.

определенную функцию. Второй — испытательный срок, о нем я уже говорил. И третий — когда хорошо зарекомендовавшему себя стажеру подбирается соответствующее его способностям конкретное место: быть ему менеджером, то есть управляющим, либо перейти на чисто техническую работу, то есть стать управляемым. Пройти через три этих сита далеко не просто. Много званых, да мало избранных.

Проблема же заключается в том, что корпорации нужны не просто хорошие люди — это, как известно, не профессия. И даже не просто добросовестные исполнители — хотя таким мы тоже находим свое место. Сегодня "Образование" испытывает острую нужду в менеджерах — толковых, энергичных, с творческим началом. А это дается человеку уже от Бога.

Именно менеджеров прежде всего имею в виду, когда говорю о кадровой политике корпорации. В документах они значатся управляющими, директорами и генеральными директорами — для юридической чистоты. Но для внутреннего пользования применяем именно этот термин — разумеется, не из особой любви к загадочным иностранным словам. В последнее время стало модным величать менеджером всех без разбора. То и дело видишь, как у девушки из какого-ни-

Республика ТАТАРСТАН

В независимой финансовой группе "Образование" со всей серьезностью относятся к повышению профессионального уровня сотрудников. Вот и на проходившем недавно в Москве семинаре, посвященном внутренним проблемам управления инвестиционными фондами и их деятельностью на рынке ценных бумаг, единственными представителями из Татарстана были ведущий специалист депозитария "Образование" Игорь Жилкин и главный бухгалтер СИФП "Образование" Ринат Бикмуллин.

(25 июня 1994 г.)

будь отдела бытовой техники красуется гордая табличка: "старший менеджер", хотя управляет она разве что конкретной кофемолкой. Мы же стремимся вернуть этому изрядно девальвированному слову его истинный смысл: от английского manager — управлять.

В "Образовании" сложилась своя, несколько необычная служебная иерархия. По ней можно наглядно наблюдать профессиональный рост, карьеру человека. Начинается она обычно с самой первой ступени — с должности стажера, который должен доказать, что он способен чем-то или кем-то управлять. Доказал — становишься менеджером, то есть "ведешь" конкретный участок работы, что-то вроде ведущего специалиста отдела, если перевести на язык более привычной градации. Сумел наладить дело на одном участке — возглавишь отдел или даже предприятие, получишь статус главного менеджера. И наконец, есть высшие менеджеры — те, кто, собственно, и руководит корпорацией. Как правило, это люди, проработавшие в фирме несколько лет. Под их началом находятся наиболее крупные функциональные управления или предприятия группы "Образование" (обычно — сразу несколько). Они и есть мозг и движитель корпорации. Верхняя ступень нашей служебной лестницы.

Корпорации нужны не просто хорошие люди — это, как известно, не профессия. И даже не просто добросовестные исполнители — хотя таким мы тоже находим свое место. Сегодня "Образование" испытывает острую нужду в менеджерах — толковых, энергичных, с творческим началом.

Для чего мы выстроили эту систему? А для чего в свое время "табель о рангах" понадобилась царю Петру? Он хоть и не слыхивал о социологическом принципе "мотивации труда", но использовал его весьма успешно. Каждый человек должен быть уверен, что напряженный и умелый труд его будет замечен, вознагражден, что в итоге он приобретет более высокий социальный статус со всеми приятными последствиями. Любая иерархическая классификация есть зримое, понятное выражение мотивационного принципа.

Уточню: служебный рост — лишь один из стимулов, побуждающих сотрудников корпорации не оста-

навливаться в развитии. Необходима и другая мотивация. Ведь исходные данные остаются прежними: очень высокая интенсивность труда и отнюдь не головокружительная оплата (хотя сейчас она несколько выше средней). Честно говоря, объем задач, которые приходится одновременно решать, стал на порядок выше, чем в прошлые годы. Работать много приходится всем, но реальный вклад каждого, конечно, не одинаков. Соответственно дифференцирована оплата.

Служебный рост — лишь один из стимулов, побуждающих сотрудников корпорации не останавливаться в развитии. Необходима и другая мотивация. Ведь исходные данные остаются прежними: очень высокая интенсивность труда и отнюдь не голово-кружительная оплата (хотя сейчас она несколько выше средней).

Надо сказать, что отбор среди тех, кто хотел бы работать в "Образовании", значительно облегчает одно принципиальное правило. Поначалу нашим стажерам предлагается заведомо низкая зарплата (скорее, ее следует назвать стипендией). Это обстоятельство сразу же остужает пыл любителей легкой жизни. Те, кто считают хорошим местом подветренный уголок, где можно работать поменьше, а получать побольше, узнав о наших условиях (хотя бы и на адаптационный период), автоматически отсекаются от огромного количества претендентов. Крайне недолго продержатся у нас и те, кто попытается строить свое материальное благополучие на взятках, воровстве и тому подобных штучках. В нашей системе все это исключено. А вот способному человеку, который хочет честно работать и получать адекватную плату, лучшие возможности, чем у нас, найти трудно.

Система материального стимулирования, установленная в корпорации, максимально связана со спецификой и результатами труда. Что имеется в виду? Само название должности — "менеджер" — еще не основание для надбавки. Сотрудник, занимающий ее, получает плату прежде всего за результат, которого добился возглавляемый им коллектив или направление. Отсюда правило: фонд заработной платы менеджеров формируется в числе прочего и за счет процентных отчислений от заключенных им конкретных сделок,

которые принесли в конечном итоге прибыль корпорации. Другими словами, менеджерам платят за интеллект и инициативу.

Кстати, забавная ситуация возникла, когда мы ввели доплату за выслугу. Корпорация еще так молода, что "ветеранами" оказались единицы. И в системе выслуги появились чисто символические цифры: 6 месяцев, 12, 24... Разумеется, пройдет время и счет пойдет уже не на месяцы, а на десятилетия. Но верность корпорации мы не меньше ценим и сейчас.

Антон Сайфутдинов, главный управляющий Торговым домом — типичный "ветеран" "Образования".



Если же иметь в виду тех, кого мы называем техническими работниками — регистраторов, оформляющих сделки с акциями, или программистов, продавцов в магазинах — то здесь действуют несколько иные стимулы. Хочу подчеркнуть: их труд также уважаем, мы вовсе не ассоциируем его с примитивным, неквалифицированным трудом. Они заняты своими функциональными обязанностями, требующими порой очень высокого профессионализма, но не управляют другими людьми. Кроме того, конечному результату их работы невозможно подобрать денежный эквивалент: он как бы растворяется в общем труде, но совершенно необходим корпорации. Эти люди получают фиксированную зарплату и премию (в случае, если не допускают каких-то нарушений — скажем, не опаздывают к началу работы). Причем, получают ее вовремя, независимо от каких-либо форс-мажорных обстоятельств. Перед ними не стоит проблема многомесячных невыплат, так мучающая сегодня массу российских граждан, многие из которых, давно уже не веря в способности своих руководителей, ходят на завод только по привычке — соответственно и работают. Я убежден, что больших

задержек с зарплатой в "Образовании" не будет и впредь. По одной простой причине: мы не нанимаем людей, если не в состоянии выплатить им положенных денег. По-моему, этот принцип должен лежать в основе кадровой политики любого предприятия.

Трудно работать с полной отдачей, если над душей висит бытовая неустроенность. Если наш молодой менеджер обитает с женой и детьми в тесной родительской квартире, он чувствует себя чем-то вроде временного углового жильца. А если к тому же уходит на службу рано утром, приходит поздно вечером и почти не знает выходных — конфликты становятся неизбежными: домашние будут им недовольны. Значит, семья тоже должна убедиться, что старается он не зря, что в результате обеспечивает ее всем необходимым.

Поскольку, напомню, в целом доход наших сотрудников несколько выше среднего, то в сочетании с аккуратностью выплат — это неплохая мотивация к добросовестности и исполнительности. Иногда говорят, что менталитет моих соотечественников непременно включает в себя стремление к безбрежной вольнице, к неорганизованности. Убежден, что это не так. Все хотят, чтобы вокруг был порядок, дисциплина. Правда, кое-кто не любит, чтобы того же требовали от него самого — но это уже другая проблема. А в целом гарантированность дохода — действенный стимул к труду для подавляющего большинства населения, на мой взгляд — для девяти десятых.

В материальный аспект понятия "карьера" непременной частью, кроме высокого дохода, входит решение и других бытовых проблем. Для молодых людей, у которых, как правило, нет еще за плечами ничего своего, это особенно важно. Да и вообще трудно работать с полной отдачей, если над душей висит бытовая неустроенность. Если наш молодой менеджер обитает с женой и детьми в тесной родительской квартире, он чувствует себя чем-то вроде временного углового жильца. А если к тому же уходит на службу рано утром, приходит поздно вечером и почти не знает выходных — конфликты становятся неизбежными: домашние будут им недовольны. Значит, семья тоже должна убедиться, что старается он не зря, что в результате обеспечивает ее всем необходимым.

С другой стороны, человек есть всего лишь человек. Если дать ему все и сразу, он как бы лишается конкретной цели, к которой необходимо настойчиво

стремиться, ради которой стоит напрягаться. Происходит опасная атрофия воли, исчезает источник силы и энергии. Так можно и навредить человеку, желая ему добра. Не говорю уж о неизбежных неприятностях, которые ожидают его просто потому, что он, успокоившись, стал хуже выполнять свои обязанности. Дел в корпорации много, мы не можем позволить себе снижения темпов.

Как выйти из этого противоречия? На мой взгляд, мы нашли способ его избежать. В качестве иллюстрации расскажу, как решается в "Образовании" злополучный "квартирный вопрос". Для высших менеджеров этой проблемы не существует — корпорация обеспечивает их жильем. Но, во-первых, не сразу, а с того дня, когда человек начинает представлять ценность для фирмы, приносить ей ощутимую пользу. Во-вторых, поначалу квартира остается служебной, в собственность она перейдет только через определенное время, ее предстоит еще отработать. И тогда это будет не подарок, а по-настоящему заслуженная квартира.

Примерно по такому же принципу необходимые "Образованию" сотрудники обеспечиваются служебными дачами и транспортом. Они получают набор потребительских благ практически сразу, но это своеобразный кредит. За него придется расплатиться. Чем? Разумеется, своим трудом. Если же у кого-то вдруг появится желание отдохнуть или поискать более легкие деньги — придется вернуть корпорации то, что она ему дала. По-моему, это справедливо. И пока подобный метод стимулирования работает неплохо.

Во всяком случае, если на первом этапе текучка была очень высокой — из пяти человек оставался один, и уходили обычно сами, то теперь же увольнений стало гораздо меньше. Чаще всего происходят они по инициативе руководства и порой сопряжены с новыми для нас, неприятными явлениями: слезами, просьба-

ми и так далее. Но "кадровые чистки", тем не менее, проводим достаточно регулярно: не ради процесса, конечно, а потому, что считаем: в "Образовании" должны работать только те, кто работать хочет. Кстати, я не могу вспомнить ни одного случая, чтобы ушедшие от нас сделали в другом месте серьезную карьеру. Не скрою: было бы обидно, сложись ситуация иначе. По-человечески это, может быть, выглядит эгоистично. Но как руководитель, я доволен: значит, отсеивается шлак, золото остается.

Множество самых сногсшибательных и необычных проектов могут быть реализованы в рамках корпорации. Условий руководство выставляет всего лишь два. Проект должен иметь реальное экономическое обоснование и должен быть рассчитан на перспективу.

По мере того, как будет богатеть общество, как будет развиваться "Образование", усилится и социальная защита его работников. Они это чувствуют, и год от года уверенность в завтрашнем дне возрастает. Видение реальной перспективы, на мой взгляд, есть важнейший элемент корпоративной культуры.

И все же хорошая зарплата, бытовая устроенность — приятное приложение, но не самоцель для лучших, наиболее ценных сотрудников "Образования". Здесь доминирует иной интерес. Если лошадка, к примеру, охотно пойдет за охапкой сена, то трактор таким образом вряд ли простимулируешь — другая у него природа. Для наших менеджеров самое привлекательное в "Образовании" — это все-таки возможность самореализации и быстрой карьеры.

Множество самых сногсшибательных и необычных проектов могут быть реализованы в рамках корпорации. Условий руководство выставляет всего лишь два. Проект должен иметь реальное экономическое обоснование и должен быть рассчитан на перспективу. Нас не интересуют начинания, которые, может быть, и дадут сиюминутную отдачу, но уже завтра никому не будут нужны. Мы выбираем те, которые долгие годы будут приносить пользу "Образованию", а значит — выгодные обществу. Кроме того, действует принцип: выдвинул интересную идею — сам и доведи ее до ло-

гического завершения. Естественно, при всемерной поддержке всей корпорации, при опоре на ее большие возможности. Разве не о таких возможностях мечтает любой творческий, инициативный человек?

В то же время реализация серьезного проекта означает в наших условиях очень быструю карьеру. Проблема застойного, обреченного общества — того же социалистического — именно в том и заключалась, что в нем проходили десятилетия, прежде чем человек попадал в узкий круг номенклатуры. Другого пути к высокому социальному положению не было вообще. К тому же, хотя номенклатура жила очень и очень неплохо даже по западным меркам, это благополучие никак не было связано с ее вкладом в общественное развитие.

У нас же человек, сумевший доказать на деле свою состоятельность, очень скоро может занять достаточно высокий пост — генерального директора предпри-

МОЛОДЕЖЬ ТАТАРСТАНА

Молодой преподаватель кафедры математики КГУ Антон Сайфутдинов два года назад совершил неожиданный для себя выбор. Оставив любимую науку, перешел в чековый инвестиционный фонд "Образование". А нынешней весной его назначили генеральным директором трастовой компании "Образование", которая управляет миллиардными активами ЧИФа, одного из ведущего в Татарстане. 26-летний Антон сидит теперь в отдельном кабинете с секретарем, служит наглядным примером для новичков и рассказывает для "МТ" о принципе менеджмента в своей компании:

— На ключевых постах, связанных с управлением, аналитической работой, стоят молодые люди. Мы формируем сейчас свою корпоративную культуру, и те, кто с ней согласен, являются ядром компании.

В чем она заключается? Выкладываться полностью, что подразумевает 12-часовой рабочий день и для высших менеджеров, и для стажеров. "Вовремя" уходит только техперсонал. Строгая дисциплина. Строгая иерархичность во взаимоотношениях. Интересы фирмы — прежде всего.

(23 июня 1995 г.)

ятия, например. Конечно же, большинство из наших молодых сотрудников вряд ли смогли бы достичь такого служебного и материального положения, если бы не пришли в "Образование". Возможно — никто не смог бы, а уж все — однозначно. Хотя и ум, и знания, и все прочее оставалось бы при них. Для стажеров наши высшие менеджеры — живой пример: такие же ребята, разве на 2-3 года постарше, ворочают серьезнейшими делами.

Честолюбие, помноженное на работоспособность и знания, дают отличный результат. Возможно, сторонникам веселой, беззаботной юности будет что вспомнить на старости лет. Но в итоге они с одними этими воспоминаниями могут и остаться. В конце легких дорог таятся обычно большие трудности.

Мне могут возразить: любая иерархия имеет форму пирамиды. Наверх пробиваются только единицы. Так — на любом предприятии, в любой организации. Но в том-то и дело, что перед "Образованием" эта проблема не стоит и в ближайшем будущем стоять не будет. Корпорация настолько динамично развивается, что мы испытываем постоянный дефицит руководителей тех предприятий, где мы владеем контрольным пакетом акций. Мы самым серьезным образом заинтересованы в том, чтобы на этих предприятиях проходили рыночные преобразования, чтобы они стали доходными, современно оснащенными, высокотехнологичными. С этой целью и направляем туда лучших своих людей, прошедших школу "Образования". С удовлетворением констатирую: представителям корпорации охотно предоставляют ключевые должности. Практика доказала: уже через год-полтора они, как правило, дают мощный импульс развитию тем предприятиям, которые управлялись по старинке или, скажем мягче, традиционно. Тем более, что чаще всего там не надо ничего ломать, достаточно лишь внести струю свежей мысли, новых подходов.

К сожалению, таких примеров пока не слишком много: не хватает сильных менеджеров, которых мы могли бы рекомендовать коллективам с полной ответственностью. В сферу наших интересов входит все большее число предприятий. Кроме того, постоянно от-

крываются новые направления и внутри корпорации — им тоже требуются руководители. Поэтому в "Образовании" существует проблема с кадрами, а не с их использованием. У нас нет потолка карьеры, у нас не хватает людей, которые могли бы его достичь. Естественно, мы заинтересованы в том, чтобы в корпорации появлялись все новые и новые стажеры, из которых и будут рекрутироваться менеджеры самого различного уровня.

А теперь позволю себе на правах руководителя корпорации дать совет тем молодым читателям, которые, возможно, захотят испытать себя в "Образовании": дерзайте! Маршальский жезл должен быть в ранце каждого хорошего солдата. Честолюбие, помноженное на работоспособность и знания, дают отличный результат. Возможно, сторонникам веселой, беззаботной юности будет что вспомнить на старости лет. Но в итоге они с одними этими воспоминаниями могут и остаться. В конце легких дорог таятся обычно большие трудности.

ГЛАВА 7

ХОЖДЕНИЕ ВО ВЛАСТЬ, ИЛИ ДЛЯ ЧЕГО БИЗНЕСМЕНУ ПОЛИТИКА

Вместо ретроспекции.

Следующая глава носит несколько отвлеченный характер: в ней я не столько рассказываю, сколько размышляю. Поэтому я посчитал возможным вместо ставшей уже привычной для читателя "ретроспекции" использовать фрагмент моей кандидатской диссертации.

"В любой стране радикальные социальные изменения неизменно сопровождались качественными сдвигами в социальной структуре, сопряженными с усилением социальной мобильности. Вступление общества в полосу социальных катаклизмов всегда характеризовалось резким увеличением проницаемости межклассовых, межгрупповых барьеров, возникновением и ростом новых социальных групп и слоев, изменением психологии людей. Современный период развития России, как и другие драматичные периоды ломки, не является исключением из правил.

Экономическая реформа и преобразования базиса общества, плюрализация форм собственности с необходимостью повлекут изменения его социальной структуры: исчезновение одних и появление других социальных слоев, становление среднего класса, формирование гражданского общества, которое в XX веке понимается как демократическое, рыночное и правовое.

Несмотря на то, что понятие "гражданское общество" уже давно стало традиционным для многих западных социологов и политологов, тем не менее до сих пор не существует его общепринятой универсальной теории. Завершенного и потому поддающегося унифицированию экономических, социальных, политических, нравственных параметров нормального состояния гражданского общества нет ни в одной стране.

До тех пор, пока живо человечество, будет существовать и стремление к созданию нового лучшего общества. Важно лишь понять и не претендовать на знание рецепта совершенного общества, которое не может продолжать изменяться, реформироваться и развиваться".

Пять — шесть лет назад, когда в стране заметно активизировалась политическая жизнь, в плавание по этому неизведанному, бурному морю отправились и первые предприниматели. Многие тогда недоумевали: для чего им-то, сколотившим неплохой по тем временам капитал, решившим все бытовые проблемы, занятым интересным делом, нужна вся эта выборная суета? К тому же многие из них теряли на ней серьезные деньги. Во-первых, на финансирование своей предвыборной кампании — ибо предпринимателю, в отличие от "официальных" кандидатов, все расходы нужно было оплачивать самому. Во-вторых — и это было куда более существенно — время, которое он отдавал прежде зарабатыванию денег, приходилось тратить "на политику". Ну, в самом деле, для чего тому же Константину Боровому, весьма удачливому предпринимателю первой волны, заработавшему уже колоссальное состояние,

На сессиях Государственного Совета Татарстана бывает не лишним посоветоваться с коллегой.



понадобилось "идти во власть"? Признаться, задавал себе этот вопрос и я, но ответа тогда не нашел.

Теперь о том же часто спрашивают и меня. Что выдает определенные чувства большинства людей, наблюдающих, как в жесткую схватку за депутатский мандат вступают предприниматели, явно не зарящиеся не невеликую зарплату народных избранников. Значит, пришло время объясниться.

Если провести сравнение с Западом, то можно убедиться, что тамошние бизнесмены вовсе не так увлеченно играют в эту, ставшую в России поистине национальной, игру. Есть, конечно, и на их небосклоне яркие политические звезды, залетевшие из бизнеса. 35-ый президент Соединенных Штатов Америки Джон Кеннеди, например, принадлежал к одному из богатейших кланов Америки. Рокфеллеры нередко посылают своих сыновей на политическую службу. Постаравшись, можно наскрести десяток таких фамилий на столетие. У нас же только за последние десять лет счет серьезным предпринимателям-политикам перевалил, наверное, за сотню. Что за притча? Я начал понимать причину на собственном опыте, по мере того, как скромный инвестиционный фонд стал превращаться в группу предприятий "Образование".

На Западе давно уже созданы все условия для того, чтобы человек мог спокойно заниматься своим бизнесом. Механизм экономики, сформированный столетиями, так отлажен, что его практически невозможно радикально изменить. Да если бы кто-то и возгорелся вдруг законодательным разрушительством, никто бы этого ему не позволил. Конгрессмены занимаются шлифовкой существующих законов, адаптацией их к складывающимся реалиям, а вовсе не революционными преобразованиями, как российское Федеральное Собрание или Государственный Совет Татарстана. Если западный бизнесмен занялся политической ка-

рьерой, то скорее всего, для того, чтобы сменить образ жизни, испробовать себя в чем-то новом. Подозреваю, что и Рокфеллерам просто наскучило управлять наследственными миллиардами, вот они и подались в политику.

Иное дело у нас. Здесь все гораздо прозаичнее. В какой-то момент каждый предприниматель упирается в некую невидимую, но, тем не менее, очень реальную стену из правил и законов, действующих на сегодняшний день. Нет, вернее, он уподобляется паровозу, перед которым кончились рельсы, то есть законы и правила, в соответствии с которыми можно было бы двигаться дальше. Их нельзя изменить, потому что их попросту не существует. Правовые нормы надо еще сформировать.

В этих условиях предприниматель, достигший определенного уровня, ясно начинает понимать, что перед ним лишь два варианта дальнейшей жизни. Либо он останавливается перед реалиями жизни, и хотя сладко ест и мягко спит, это он себе уже обеспечил, но неизбежно деградирует как профессионал. Либо идет во власть и пытается создать условия, необходимые для перевода своего дела в более серьезный масштаб. Иного не дано.

Вспомним, с чего начиналось, собственно, отечественное предпринимательство? С кооперативов, микроскопических на фоне государственного "народного хозяйства". С подвалов оно начиналось, с этакого экономического андеграунда. Дальнейшее движение стало возможным лишь потому, что предприниматели так или иначе смогли провести необходимые законы и решения через законодательные органы разных уровней, через правительство страны и руководство регионов. Если использовать созвучие английского "лобби" (lobby — кулуары) с русским "лоб", то можно сказать, что эти упорные ребята собственным лбом

прошибли ту незримую стену, которая отделяла нас от экономической Европы. Разумеется, поначалу они не могли сами рассчитывать, допустим, на депутатский мандат — тогда слово "кооператор" даже звучало подозрительно — но в кулуарах действовали, как видим, успешно.

На Западе давно уже созданы все условия для того, чтобы человек мог спокойно заниматься своим бизнесом. Механизм экономики, сформированный столетиями, так отлажен, что его практически невозможно радикально изменить. Да если бы кто-то и возгорелся вдруг законодательным разрушительством, никто бы этого ему не позволил.

Я использовал понятие "первая волна предпринимательства". Следует, наверное, объяснить, какой смысл в него вкладывается, хотя придумал деление не я, а журналисты. Первая волна — это как раз те самые кооперативные подвальчики, с которых все начиналось. Рискованные первые шаги отчаянных людей. Вторая — небольшие предприятия, иногда даже совместные, с более цивилизованными производственными отношениями. К третьей можно отнести акционированные предприятия периода приватизации. И наконец, четвертая волна, в которую мы сейчас вступаем — это предпринимательская деятельность в условиях еще не сложившейся окончательно, но уже приобретшей достаточно определенные очертания рыночной экономики. Деление, разумеется, весьма условное, но для рабочих целей вполне годится.

Для представителей второй и третьей волн "пройти в депутаты" тоже было сложно. Но они, зная проблему изнутри, на собственном опыте изучив все рифы и пороги, подстерегавшие предпринимательство на отечественном эрзац-рынке, сумели найти и поддержать тех кандидатов, чья позиция, идеология была им близка. Эти депутаты и вспахали законодательное поле, на котором постепенно прорастало отечественное предпринимательство.

А в итоге выиграло общество, люди. Сейчас уже никто не рискнет опровергать тот факт, что с развитием предпринимательства были сняты многие и многие житейские проблемы, десятилетиями мучившие наших сограждан: тот же товарный дефицит канул в

прошлое благодаря, главным образом, предпринимательской активности. Да, появились новые, неведомые нам раньше проблемы. Но во всяком случае, условия для самосоздания, для раскрытия личности стали несоизмеримо лучше, чем во времена недоразвитого социализма. А я убежден, что любому нормальному человеку свойственно желание свободно реализовать отпущенные ему свыше способности.

Очень хорошо, когда депутатами становятся учителя, врачи, писатели. Они приходят в законодательные и представительные органы с глубоким пониманием и осмыслением тех проблем, которыми живут народное образование, здравоохранение и культура. Представляя во власти эти сферы, депутаты не позволяют забывать об их значении для нормального развития общества. Может быть, именно благодаря тем средствам, которые они "выбивают" из бюджета, еще както теплится жизнь в наших школах и больницах, библиотеках и издательствах. И уж только депутаты, на себе испытавшие все невзгоды этих учреждений, могут с максимальной разумностью распределить выделенные деньги в рамках отрасли. Однако, следует по-

Коммерсантъ

В интервью "Ъ" председатель правления казанского чекового фонда "Образование" Алексей Семин сообщил, что суть концепции состоит в поддержке тех кандидатов, которые в предвыборных программах предложат наиболее реальные механизмы рыночных преобразований. Уже заключены договоры с рядом газет о еженедельных спецвыпусках, призванных убедить население в необходимости рыночного курса экономических реформ (то есть голосования за кандидатов-рыночников) как единственно способного обеспечить акционерам хорошие дивиденды по их акциям.

(5 ноября 1993 г.)

мнить: прежде, чем делить, надо заработать. А вот это станет реальным лишь в том случае, если последовательно и грамотно будут проведены экономические реформы.

Есть еще одна категория специалистов, которые во все времена и во всех странах требуются парламенту. Именно они придают закону отточенность формул, умело состыкуют его с другими законодательными актами и делают множество другой полезной работы. Понятно, что речь идет о юристах. Но и юристы имеют достаточно отдаленное отношение к экономике, которая единственно и позволяет претворить в жизнь большую часть благих законодательных намерений депутатов. Без экономической основы многие социально направленные законы, пусть даже отлитые в безупречную правовую форму, останутся всего лишь листом бумаги. Интерес они будут представлять разве что в качестве учебного пособия для правоведов.

Перечень профессионалов, достойных занимать места в законодательном органе власти, можно продолжить и далее. Но я не стану этого делать: обидишь ненароком кого-то из коллег по Государственному Совету РТ, не назвав и их специальность. Вообще, сила любого парламента, включая и Госсовет Татарстана, в который я имею честь входить, заключается именно в адекватном представительстве всех социальных слоев. Если законодательный орган действительно представляет собой срез общества, значит, он способен принимать решения, учитывающие интересы всех групп населения, выдвинувших в него своих представителей. Одно это могло бы оправдать широкое парламентское представительство — если, конечно, не путать его с засильем в законодательном органе администраторов и чиновников.

Но кроме названного достоинства, у депутата — специалиста какого-либо профиля есть и еще одно

неоспоримое преимущество: он не просто защищает интересы своей отрасли, он еще и понимает их. Просто хорошо понимает, о чем говорит. Именно поэтому при голосовании я всегда прислушиваюсь к их мнению.

Кто из нас не вопрошал в сердцах: ну почему каждый лучше меня, специалиста знает, как надо лечить, учить, писать и так далее — недостающий глагол читатель может проставить сам. Это подметил еще ироничный Пушкин: Онегин у него "...читал Адама Смита и был глубокий эконом, то есть судить умел о том, как государство богатеет, и чем живет, и почему не нужно золота ему, когда простой продукт имеет."

Америку принято считать страной узких специалистов, где человек, сверлящий дырку, может не иметь ни малейшего представления о том, для чего она предназначена. Нас, скорее, можно назвать страной бесстрашных дилетантов. Как-то попал мне в руки старый-престарый "Крокодил" времен апогея борьбы с "вейсманизмом-морганизмом", то бишь с генетикой. Карикатура изображала зловредного ученого, разглядывающего в микроскоп пресловутых мушек-дрозофил, в то время, как в безнадежной очереди к нему сидели корова, лошадь и еще какие-то представители полезной сельскохозяйственной фауны. "Вот куда идут народные денежки!" — вопиял, наверное, здравый смысл специалистов широкого профиля. В самом деле, добро бы куры, свинки, пчелы, наконец, — а то мушки, от которых, понятное дело, ни привесов, ни надоев. Вот и истребили всех генетиков, кибернетиков и прочих "лжеученых". Теперь возим из-за границы компьютеры и восторгаемся какой-нибудь иностранной буренкой, заменяющей целую нашу ферму. Как видим, дилетантство может быть не только бесполезным: вооруженное властью оно становится агрессивным и крайне опасным.

В сложившихся условиях предприниматель, достигший определенного уровня, ясно начинает понимать, что перед ним лишь два варианта дальнейшей жизни. Либо он останавливается перед реалиями жизни, и неизбежно деградирует как профессионал. Либо идет во власть и пытается создать условия, необходимые для перевода своего дела в более серьезный масштаб. Иного не дано.

Все это я говорю к тому, что недостаточно собрать в законодательном органе власти определенное количество любителей Адама Смита, чтобы он мог принимать решения, способные вывести нашу экономику из тяжелого прорыва. На мой взгляд, без экономистов, без финансистов, причем, не только теоретиков, но обязательно — практиков, любой наш парламент — федеральный ли, республиканский — будет недееспособен. Между тем, в Государственном Совете Татарстана, например, депутатов, непосредственно связанных по роду основной деятельности с экономикой, включая генеральных директоров постсоциалистических, то есть акционированных предприятий, можно насчитать не более 15 человек. А это всего лишь 10 процентов от всего состава. Если же учесть, что представления о "хороших" экономических законах у новой генерации — предпринимателей и старой — хозяйственных руководителей далеко не всегда совпадают, то процент депутатов, намеренных серьезно реформировать экономику, а не имитировать этот процесс, будет еще меньше.

Надеюсь, мой ответ на вопрос: "для чего предприниматели идут во власть?" был достаточно развернутым и убедительным. Считаю, что два с лишним года назад, вступив в избирательную кампанию, сделал правильный выбор и по сей день нахожусь в состоянии уверенности в этом.

Однако принять решение — испытать себя на политической арене, еще не значит осуществить задуманное. Да и решиться, честно говоря, было непросто — хотя бы и по меркантильным соображениям. В тот момент был принят закон, запрещающий "совместительство" депутатской и какой-либо иной работы. А я не был Боровым, чтобы безболезненно позволить себе полностью отойти от предпринимательства и жить на

накопленные миллионы. В конце концов, сомнения финансового порядка были побеждены, тем более, что они не были доминирующими.

Труднее было оставить предприятие, которому было столько всего отдано. Но к тому времени в "Образовании" были уже подготовлены кадры, которые могли вести дело дальше, а не погубить созданное. Ну, а председателем совета директоров на общественных началах я оставался бы в любом случае. И хотя все было непросто, выбор в пользу политической деятельности был сделан — по причинам, изложенным выше.

Недостаточно собрать в законодательном органе власти определенное количество любителей Адама Смита, чтобы он мог принимать решения, способные вывести нашу экономику из тяжелого прорыва. На мой взгляд, без экономистов, без финансистов, причем, не только теоретиков, но обязательно — практиков, любой наш парламент — федеральный ли, республиканский — будет недееспособен.

Позднее, когда я уже стал народным депутатом Татарстана, ситуация изменилась: от идеи поголовно "освобожденных" депутатов пришлось отказаться. Две трети моих коллег облегченно вздохнули: им позволено было продолжать и основную свою работу. В сущности, с самого начала было ясно, что несомненно разумный принцип профессионального парламента западного образца рано еще пересаживать на татарстанскую почву. Слишком много было факторов его отторжения. Начиная с отсутствия достаточно состоятельных людей, которые могли бы, не думая о доходах, посвятить себя политической деятельности, и кончая туманными перспективами на жизнь, если депутату, уже оторвавшемуся от прежнего места, не повезет на следующих выборах. Эти чисто психологические мотивы могли стать причиной того, что законодательный орган Татарстана лишился бы лучших, наиболее полезных ему людей. Что было чревато плохими последствиями уже не для конкретных личностей, а для республики в целом.

Полагаю, главная заслуга в том, что политическая "дискриминация" наиболее компетентных в своей области людей была все же отменена, принадлежит Президенту Татарстана. Все в общем-то знали о его манере поспешать медленно и запрягать лошадь

обычным способом — впереди телеги, а не наоборот. И хотя он, разумеется, не стал давить на тех, кто готовил законы о выборах и статусе депутата, которые и послужили причиной некоторой первоначальной сумятицы в рядах кандидатов — но постепенно Минтимера Шариповича поняли и с мнением его не могли не согласиться. Но до этого надо было еще дожить. А пока меня ждал тяжкий избирательный марафон.

До той поры я участвовал в выборах только в качестве избирателя. Теперь пришлось убедиться, что избирательная кампания — далеко неоднозначное и уж совсем не простое мероприятие. Поскольку привык подходить к любому новому делу системно, начал с изучения теории. Прежде всего, самому необходимо было не приблизительно, а точно усвоить некоторые вроде бы общеизвестные понятия. Вместе со мной штудировал новый предмет и весь коллектив "Образования", тогда нас было около ста человек. Обшарили личные и общественные библиотеки, подняли всю имеющуюся литературу. Создали штаб и четко распределили функции. Наши социологи на протяжении всей кампании вели мониторинг избирательских предпочтений — и, кстати, очень точно спрогнозировали результат голосования. Не жалели мы сил и времени на встречи с людьми — в школах, Домах культуры и вообще везде, где их можно было собрать. Хотя многие кандидаты пренебрегали этой хлопотной формой общения, как малоэффективной. Постепенно в округе не осталось, пожалуй, ни одного дома, ни одной квартиры, где не побывали бы мои добровольные агитаторы.

Должен сказать, что вся эта огромная работа держалась только на энтузиазме и выносливости моих коллег, которые понимали, что дело вовсе не в моих личных амбициях, что время требует нашего присут-

ствия во власти. Можно сказать, что несколько месяцев жизни они полностью посвятили этой общей цели. За понимание, за товарищескую поддержку я очень им благодарен.

Выборная стратегия подавляющего числа кандидатов довольно точно укладывалась тогда в два варианта. Одних своей мощью поддерживали властные структуры — и на этом все было построено. Другие, напротив, яростно власть критиковали, надеясь, видимо, сыграть на естественном недовольстве людей свалившимися на них трудностями, прежде незнакомыми. Я не был "официальным" кандидатом — хотя бы потому, что в коридорах власти меня тогда никто не знал. Но и не воевал с аппаратом, потому что не приемлю ни оголтелой критики всего сущего, ни разрушительной демагогии. По-видимому, это состояние и называется "независимый кандидат".

Между тем, встретиться мне пришлось с достаточно серьезными соперниками. Право представлять в Государственном Совете Татарстана Ометьевский избирательный округ оспаривали семь кандидатов. И среди них не было ни одного легковеса. Большинство уже имели опыт прошлых избирательных кампаний, а один

Республика ТАТАРСТАН

Слово — Алексею Семину, кандидату в депутаты Государственного Совета РТ по Ометьевскому территориальному округу № 64 (Казань):

Хочу заранее предупредить о том, что я не собираюсь претендовать на лавры мастера спорта по вольной борьбе за справедливость, коих за последние годы развелось великое множество. Шуму от них всегда много, а толку, как правило, никакого.

Я финансист, а потому привык к тихой, но результативной работе. Наверное, поэтому акционеры чекового инвестиционного фонда "Образование" выдвинули меня кандидатом в депутаты.

(14 февраля 1995 г.)

был депутатом трех или даже четырех созывов Верховного Совета республики. Противостояли мне: уважаемый профессор одного из казанских вузов; известный в Татарстане предприниматель, уже сформировавший к тому времени изрядное состояние; опытный аппаратный работник, который знал, кажется, всех значительных лиц республики и все знали его; посланец коммунистической партии... Уважаемые, известные люди, опытные бойцы политических фронтов. Конкурировать с ними было очень непросто.

Уже после первого тура голосования я сильно зауважал своих социологов, которые предсказывали мне уверенную победу: от основного своего соперника я действительно оторвался с преимуществом в три с половиной раза. Второй тур принес победу абсолютную. По-видимому, это обстоятельство сыграло свою роль и в том, что на первой сессии меня избрали в Президиум Государственного Совета РТ. Не скрою, столь впечатляющий результат был мне приятен. Однако вряд ли можно было отнести его на счет только моей личности. Напомню: я был тогда просто неким малоизвестным молодым человеком 27-ми лет, который вроде бы неплохо зарекомендовал себя в предпринимательской деятельности. Толково проведенная избирательная кампания значила, безусловно, многое, но не все.

Америку принято считать страной узких специалистов, где человек, сверлящий дырку, может не иметь ни малейшего представления о том, для чего она предназначена. Нас, скорее, можно назвать страной бесстрашных дилетантов.

Стоило подумать, что же так изменилось в нашей жизни, почему большинство фаворитов прежних лет сошли с дистанции далеко от финиша?

Я размышлял над этим столь серьезно, что даже вступил в дискуссию на страницах газеты "Вечерняя Казань", которая тоже пыталась разобраться в случившемся. "Закончился двухмесячный выборный марафон, — писал я тогда. — Настало время перевести дыхание и осмыслить его итоги. Причем сделать это необходи-

мо предельно объективно — даже если результаты выборов не совсем совпадают с лестными представлениями о себе некоторых участников забега." В сокращенном виде мои выводы выглядели следующим образом.

При всех издержках избирательная кампания 1995 года показала качественно иной уровень демократии. Хотя мы все еще только идем в сторону цивилизованных общественных отношений.

Нет смысла говорить о "выборах" прошлых десятилетий. Самым примечательным в них было то, что люди вообще шли на избирательные участки. Причем, шли дисциплинированно и массово, сохраняя при этом полное равнодушие к сути явления.

Но и первые настоящие выборы конца восьмидесятых — начала девяностых годов были еще не демократией, а, скорее, преддверием ее. Люди действительно выразили свою волю. Но выбирать пришлось между теми, кто уже показал свою несостоятельность, и теми, кто еще никак не проявил себя (не было такой возможности). Определяла успех чаще всего сила критического запала кандидата. Многих из них всеобщая волна отрицания прошлого и вынесла наверх. А вот что делать с властью дальше — они не знали. И потому поражение прежних любимцев публики на новых выборах было неизбежным. Так и произошло.

Для многих неудачливых кандидатов все это оказалось столь неожиданным, что они нашли единственное объяснение: подтасовки. Самое огорчительное: убеждая других, они поверили этому сами, обрекая себя на повторение собственных ошибок. Можно сколько угодно твердить о "партии власти" и обвинять избиркомы во всех смертных грехах. Но нельзя не понимать: столь массовый характер подтасовок просто невозможен. Тайно брошены десятки бюллетеней, сотни, наконец — допускаю такую возможность. Но поражение представителей общественных движений и

партий республики было настолько сокрушительным, что причиной его мог стать только менталитет общества, массовые настроения избирателей — неважно, плохи они или хороши на наш взгляд.

Вот почему так важно сейчас тем, кто претендует на роль влиятельной общественной силы, понять истинные причины происшедшего. Существуют объективные процессы, от воли конкретных людей не зависящие. Они-то и дали о себе знать.

Я не был "официальным" кандидатом — хотя бы потому, что в коридорах власти меня тогда никто не знал. Но и не воевал с аппаратом, потому что не приемлю ни оголтелой критики всего сущего, ни разрушительной демагогии. По-видимому, это состояние и называется "независимый кандидат".

Нас часто уверяли, например, что огромная часть населения очень грустит об ушедшем прошлом, когда масло стоило три шестьдесят, а колбаса — два двадцать. Но выборы показали, что наши сограждане вовсе не так наивны. Они прекрасно помнят, что дешевого масла нам тогда полагалось 400 граммов в месяц на душу, а пайку колбасы надо было еще отлавливать, стоя в длинной очереди. О многом сказали кандидаты от коммунистов — и о бесплатных квартирах, и о низких ценах. Не сказали лишь одного: как добиться того, чтобы дешевого и бесплатного хватало бы всем? Судя по всему, дороги ко всеобщему благополучию они не знают и сами. Избиратели это поняли. В результате лишь один коммунист прошел в Государственный Совет.

Выявилась на выборах и непопулярность крайне националистических настроений. Только один кандидат из тех, кто строил на них предвыборную кампанию, стал депутатом. Основная же масса избирателей продемонстрировала иные политические взгляды.

Практически остались вне парламента представители некоторых оппозиционных демократических партий, по-прежнему занятых, главным образом, политической борьбой. Она может вызвать лишь отвращение у наблюдающего за ней народа, переживающего труднейшие времена. Подтверждение тому — тот факт, что кандидаты блока политических партий и движе-

ний "Равноправие и Законность" не сумели прислать хотя бы по одному наблюдателю на каждый избирательный участок. О какой социальной базе здесь можно говорить?

При всем уважении к различным политическим взглядам, я считаю: произошло то, что должно было произойти.

Как это ни странно звучит из уст победившего кандидата, моя предвыборная программа выглядела не слишком выигрышно. Но она, на мой взгляд, была честной. Наверное, я могу порой переоценить свои возможности, но на любые и всяческие посулы, которые так щедро раздают иные кандидаты в период жениховства, я, может быть, по политической незакаленности, совершенно не способен. Разумеется, я сознавал, что человеку, задавленному жестокими проблемами, психологически легче слушать и услышать того, кто скажет: "Иди за мной, и через неделю тебя ждет светлое будущее". Мне тоже хотелось избирательских симпатий, но не такой ценой.

Политологический термин "электорат" переживает обычно перед выборами пору своего расцвета. Он становится необыкновенно популярным в средствах массовой информации, не сходит с уст кандидатов, ему посвящают свои исследования целые социологические центры. А через пару дней после голосования отправляют в самое дальнее хранилище — до следующих выборов. Я все-таки стремился видеть перед собой не некий безликий электорат, а живых людей.

Разобравшись с теорией, мы поняли, что можем использовать не только чужой, но и свой опыт агитации. Чем "Образование" привлекло в своем время чековладельцев? Полной открытостью и столь же полным отсутствием легкомысленных, не говоря уж о заведомо лживых, обещаний. Вспоминаю заголовки,

Как это ни странно звучит из уст победившего кандидата, моя предвыборная программа выглядела не слишком выигрышно. Но она, на мой взгляд, была честной. Наверное, я могу порой переоценить свои возможности, но на любые и всяческие посулы, которые так щедро раздают иные кандидаты в период жениховства, я, может быть, по политической незакаленности, совершенно не способен.

которые журналисты давали газетным материалам, рассказывающим о корпорации: "Фонд акционеров, не склонных к аферам", "Фонд "Образование" не рискует и другим не советует", "Ставки надо делать на надежных"... Следуя этому принципу, я полностью исключил из своих предвыборных речей слова "починю водопровод", "проложу дорогу". Нечто подобное обещают многие, но не выполняет никто. Не выполняют по одной простой причине: пока не решены коренные проблемы, построить коммунизм в одном отдельно взятом избирательном округе нельзя.

Если и была в моей избирательной кампании доля популизма, или, говоря более откровенным языком, "завлекаловки", то совершенно невинная. Ну, сфотографировался на фоне подаренного плюшевого медведя со своим маленьким тезкой и однофамильцем Алешей Семиным, которого нашли мои агитаторы в том же избирательном округе. Завезли на пару встреч дешевый стиральный порошок прямо с "Нэфиса" — да и то больше для того, чтобы продемонстрировать преимущества работы без посредников, как это предполагалось делать в нашем Торговом доме, тогда еще будущем. (Многочисленное племя невесть откуда взявшихся посредников, из-за которых, естественно, растут цены — тоже, кстати, серьезная экономическая проблема, о которой я упоминал в своей предвыборной программе).

В то же время мы понимали, что не обещать ничего сверхъестественного — маловато для признания ценности, предприятия ли, человека ли, неважно. Требуется и оптимистическая перспектива. В период популяризации фонда мы говорили о том, что "Образование" намерено строить благополучие акционеров на успехе рыночных реформ, на цивилизованной, естественной экономике, которая только и может дать благосостояние стране и ее народу. Почти то же самое я повторял изби-

рателям. Нельзя решить социальные и духовные проблемы общества, прежде чем коренным образом не изменится ситуация в экономике. Но можно и нужно упорно и последовательно создавать к тому реальные предпосылки. На это уйдут годы. Но иного пути нет. А вот о том, что именно может сделать для экономического подъема республики конкретный депутат Государственного Совета, я стремился объяснить избирателям со всей доступной мне доходчивостью. И пожалуй, самым отрадным во всей избирательной кампании было то, что люди, судя по результатам голосования, меня поняли. Значит, в сознании наших сограждан действительно произошел серьезный перелом.

Я повторял избирателям, что нельзя решить социальные и духовные проблемы общества, прежде чем коренным образом не изменится ситуация в экономике. По можно и нужно упорно и последовательно создавать к тому реальные предпосылки. На это уйдут годы. По иного пути нет.

Из прошлой избирательной кампании я вынес и еще один урок. О роли средств массовой информации в демократизации общества сказано так много, что кажется, будто знаешь об этом все. Оказалось, что и здесь меня поджидали свои открытия.

Журналисты, в свое время затупившие на теме свободы слова, плюрализма мнений немало перьев, обращаются к ней сегодня все реже. Не сразу и поймешь, в чем тут причина. Может быть, устали в борьбе сначала с политической цензурой, теперь — с экономической. А может, наоборот, считают тему неактуальной, потому что довольствуются достигнутым и уверовали, что "никто пути пройденного у них не отберет". Если верно последнее, то, боюсь, с оптимистичными выводами они несколько поспешили.

Я вспоминаю газеты, журналы, телевидение периода гласности. Были, конечно, издержки, была многословная пена, были жутко прогрессивные идеи, на поверку оказавшиеся весьма завиральными. Но ведь и впрямь писали и говорили свободно, спорили, приводили аргументы и факты, убеждали друг друга и читателей.

Нам еще кажется, что ничто не изменилось с тех пор, но смотреть телевизионные политические дебаты стало почему-то гораздо менее захватывающим занятием. Мы еще не забыли дороги к газетному киоску, но идем туда порой просто по инерции... Не потому ли, что все чаще снова видим в газетах и на экранах набившее изрядную оскомину единомыслие? Что же происходит с нашими, еще недавно безбрежно свободными средствами массовой информации?

Постепенно становится понятно: свобода слова — это вовсе не свобода каждого выкрикнуть с помощью газеты или телевидения любое угодное тебе обвинение или свобода поделиться с миром очередной утопической идеей. Для того, чтобы изменить к лучшему нашу все еще нескладную жизнь, необходимо последовательное и ответственное воздействие на общественное мнение. Надо не только уметь однажды внятно выразить свою мысль, надо еще и добиться, чтобы она дошла до людей, чтобы они поняли и поверили тебе. Пока такую возможность имеет по-настоящему

Республика ТАТАРСТАН

Вышел в свет первый номер газеты "Образование", учредителем которой стала одноименная корпорация. Она предназначена для самого широкого круга читателей.

Первая страница газеты открывается напутственным словом Президента РТ М.Шаймиева, который, в частности, отмечает: "Газета выбрала для себя обязывающее название, которое будет, очевидно, определять ее содержание, круг тем. Ей предстоит нести жителям республики знание о Татарстане, его истории, современных процессах, отказавшись от легкого хлеба сенсационности, сиюминутной суеты".

В дебютном номере читатели ознакомятся с подборкой материалов о строящемся Елабужском автозаводе, с оценками известных специалистов, фрагментами книги вице-премьера Республики Татарстан Р.Муратова, новинками Книжного центра "Образование".

(5 февраля 1997 г.)

только государственная власть, финансирующая телевизионные каналы, издающая газеты. И в этом я вижу определенную ущербность нашей демократии.

Разумеется, государство должно иметь свою идеологию и проводить ее в массы — очень печально, что пока национальная идея, способная объединить страну, по существу, не сформирована, или, во всяком случае, размыта до неуловимости. Но когда возможностью влиять на общественное мнение обладает только государство, это чревато весьма опасными последствиями. Истина, как не мною сказано, рождается только в споре идей.

При всем уважении к демократам образца 1990 года, приходится признать, что они уже не владеют умами сограждан, как это было в эпоху гласности. Тогда государство все еще безропотно несло на себе все финансовые расходы говорящих и пишущих СМИ, но уже опасалось диктовать им свою волю. Теперь ситуация изменилась: с телевизионных экранов и со страниц газет слышна только оплаченная музыка. Все объяснимо: с возникновением информационного рынка и достаточно жесткой конкуренции на нем, экономическая сторона печатного и эфирного дела вышла на первый план. Деньги стали нужны не только для того, чтобы у журналистов был хлеб с маслом, но и — главное! — на производственные нужды.

Так и получилось, что теперь донести свои взгляды до людей может лишь тот, кто представляет достаточно серьезный капитал или сам настолько состоятелен, что способен профинансировать их тиражирование: оплатить масштабную пропагандистскую кампанию на телевидении, издавать свою газету, словом, "поработать с населением". От факта никуда не денешься.

Но не будем торопиться с осуждением того, что считается нормальным во всем мире, где почти нет

изданий, живущих только за счет реализации тиража. В самом факте определенной экономической зависимости средств массовой информации нет ничего плохого, если рычаги влияния на подавляющую их часть не сосредоточены в одних руках. Другими словами, газет, журналов, телевизионных каналов, должно быть много — и они должны быть разные. Проводя идеологию различных социальных слоев, различных структур — государственных и частных, они и обеспечат обществу искомый плюрализм мнений.

В самом факте определенной экономической зависимости средств массовой информации нет ничего плохого, если рычаги влияния на подавляющую их часть не сосредоточены в одних руках. Другими словами, газет, журналов, телевизионных каналов, должно быть много — и они должны быть разные. Проводя идеологию различных социальных слоев, различных структур — государственных и частных, они и обеспечат обществу искомый плюрализм мнений.

Эта схема несколько ущемляет претензии некоторых наиболее амбициозных журналистов, которые склонны считать свое мнение истиной в последней инстанции и не слишком озабочены доказательной стороной публикации. Но я убежден, что лучшие, ощущающие ответственность за свое слово перед обществом, найдут издание или телевизионный канал единомышленников. К конце концов, взгляд на жизнь, который не совпадает ни с чьим другим в целом мире, наводит на размышления о несколько неадекватном восприятии самого мира.

Сознаю, что эта схема, как любая другая, носит упрощенный характер, в жизни все сложнее. Но это обстоятельство не отрицает еще, на мой взгляд, самой схемы.

Так или иначе, но известный монополизм местных СМИ, с которым я столкнулся в ходе избирательной кампании, привел к мысли дополнить спектр газетного рынка республики еще одним изданием. Так появилась газета "Образование". Разумеется, это не газета о корпорации, хотя сотрудники редакции очень многое делают для того, чтобы донести до жителей республики верное представление о том, что мы делаем и чем живем. В общем-то "Образование" в достаточной мере на слуху, но нередко мнение о корпорации основывается именно на слухах, прошу извинить

за невольную тавтологию. Самое же главное, что наша идеология принципиально схожа с точкой зрения газеты, которую мы поддерживаем, на экономические, политические, социальные явления в жизни республики. Мы действительно единомышленники.

Несмотря на известную отвлеченность моей предвыборной программы — речь в ней шла о достаточно общих, а не локальных явлениях — могу сказать, что определенную ее часть я уже выполнил. Развитие рыночных реформ — это не только верные макроэкономические решения правительства. В еще большей степени успех зависит от усилий всех участников процесса, которые на каком-то этапе и переводят количест-



Над очередным номером. Главный редактор газеты "Образование" Татьяна Морозова (справа) и корреспондент Альфия Мансурова.

во в качество. Смею думать, что свой вклад в создание рыночной инфраструктуры республики внес и я.

О некоторых своих законодательных инициативах я уже рассказывал в предыдущих главах. Первый опыт был не то, чтобы неудачным, но, скажем так, неоднозначным. Поправка к закону о разгосударствлении и приватизации государственной собственности РТ, которую я предложил Госсовету, могла бы, сняв ограничения на продажу акций промышленных предприятий, в значительной мере ускорить продвижение республики к реальному рынку. Еще за полгода до окончания срока действий ИПВ было ясно, что эти ограничения означают неизбежную стагнацию фондового рынка. А следовательно — резкое сокращение инвестиций, в которых так остро нуждается промышленность республики. Но зато руководители предприятий могли еще несколько лет жить вольготно и спокойно: сторонний инвестор им не грозил. Лобби "красных директоров" в то время было достаточно сильным, они сумели продлить "мораторий" еще на два с лишним года. Но моя совесть чиста: я сделал все, что мог, для того, чтобы препоны на пути инвестиций в экономику республики были сняты. Стремился привлечь внимание к этой проблеме, выступая в печати и на телевидении, упрямо беспокоил депутатов на сессиях и заседаниях Президиума. Надеюсь, что все это поможет быстрее принять законопроект, подготовленный правительством республики, который в значительной степени перекликается с идеями, высказанными мною весной 1995 года.

Продолжением темы стал еще один мой законопроект — об инвестиционных фондах в РТ. Во время чековой приватизации этими структурами занимались многие: половина населения республики стала акционерами шестнадцати инвестиционных фондов. Теперь лишь два из них платят дивиденды, остальные скром-

Несмотря на известную отвлеченность моей предвыборной программы — речь в ней шла о достаточно общих, а не локальных явлениях — могу сказать, что определенную ее часть я уже выполнил. Развитие рыночных реформ — это не только верные макроэкономические решения правительства. В еще большей степени успех зависит от усилий всех участников процесса, которые на каком-то этапе и переводят количество в качество. Смею думать, что свой вклад в создание рыночной инфраструктуры республики внес и я.

но молчат. Разумеется, это ненормальная ситуация. В сложившихся условиях крайне необходимо законодательное регулирование деятельности инвестиционных фондов. С одной стороны, они должны постоянно ощущать строгий контроль. С другой — фондам, которые намерены действительно заниматься инвестированием в экономику Татарстана, нужна поддержка, нужны определенные льготы, ибо стратегическая направленность не избавляет их от необходимости выплачивать дивиденды уже сегодня. В России ограничились тем, что создали законодательство о паевых фондах, но это только часть проблемы. Во-первых, так называемыми ПИФами, на мой взгляд, отнюдь не исчерпывается инструментарий фондового рынка. Во-вторых, необходимо как можно быстрее защитить вкладчиков от возможности появления на фондовом горизонте новых МММ, тем более, что люди понесут в инвестиционные институты уже не бесплатно доставшиеся им чеки, а "живые" деньги. Доходность государственных ценных бумаг, вкладов в Сбербанк и коммерческие банки сегодня снижается, значит, население объективно будет вынуждено обратиться со своими сбережениями в инвестиционные институты, как это практикуется во всем мире. Думаю, Государственный Совет РТ оценит актуальность моего законопроекта.

Еще об одной законодательной инициативе, касающейся развития в республике книгоиздательства и книжной торговли, я подробно рассказал в отдельной главе — "Слово о словах". Не буду повторяться, выражу лишь надежду, что коллеги-депутаты поддержат меня.

За три года, пролетевших с прошлых выборов, кое-что изменилось в нашей жизни к лучшему, хотя проблем, конечно, не убавилось. Рыночные отношения стали неотъемлемой частью отечественной экономи-

ки, и уже заметны первые добрые результаты этого. Мы спорим уже не о том, упала экономика до конца или все еще летит, а предметно обсуждаем способы ее подъема. Канули в прошлое романтические, иллюзорные надежды на легкий и скорый путь к новой экономической реальности. На смену пришла мрачноватая, но твердая решимость пройти его до конца. Предупреждения Президента Татарстана о том, что все попытки противиться вхождению республики в социально ориентированный рынок бессмысленны, дошли, кажется, и до самых непонятливых.

Убежден, что на острие рыночной реформы в ближайшие годы окажутся именно предприниматели — плоть от плоти ее. Дел у тех из них, кто взял на себя нелегкое бремя власти, будет много. И если моя следующая избирательная кампания состоится, буду строить ее на тех же принципах, что и прошлую. Надеюсь только, что убедить избирателей будет легче уже потому, что все эти годы они могли наблюдать за моей деятельностью и в Государственном Совете, и на посту руководителя динамично развивающейся корпорации. А люди всегда ценят результат.

ГЛАВА 8

"А ТЫ РЕМБРАНДТА ЧИТАЛ?", ИЛИ ГАРМОНИЯ НА ФОНЕ АЛГЕБРЫ

Ретроспекция.

Неприятный осадок от того разговора не проходил долго. Человек обратился в корпорацию за спонсорской (естественно, денежной) помощью — но мы вынуждены были ему отказать. Хотя он вроде бы совершил общественно-полезную акцию: решил составить и выпустить в свет книгу о нашей республике. Собственно, книгу эту он уже подготовил и даже издал — на свой страх и риск. Но то ли недостаточно изучил спрос книжного рынка, то ли переоценил покупательскую способность своих потенциальных читателей, но только книга “не пошла”. А сам издатель влез, похоже, в долги и оказался в весьма неприятной ситуации.

К сожалению, случай этот далеко не единичный: с подобными просьбами в корпорацию приходят едва ли не ежедневно. И девять из десяти из них вызваны серьезными причинами: личное горе, проблемы какой-то творческой организации или даже целой социальной группы. Мы как-то прикинули: только официальные письменные просьбы составили сумму, вдвое превышающую наш годовой доход. А если бы мы имели возможность удовлетворить каждую из них, то поток просителей увеличился бы, пожалуй, стократ. Это жизнь...

К сожалению, радикально улучшить ситуацию с помощью благотворительности невозможно. Но добиться того, чтобы она была максимально эффективной — можно и нужно. О том, как решает эту проблему “Образование”, и пойдет речь в этой последней главе.

А тому издателю мы предложили единственное, что могли: помощь в реализации книги через Книжный центр. Но он обиженно отказался... Наверное, мы напомнили ему персонаж самого короткого новорусского анекдота: “А ты Рембрандта читал?”

Я заметил, что в интонации, с которой произносят люди творческих профессий модное слово "спонсор", слышны одновременно несколько сложных чувств: заискивающая приниженность сочетается с хамоватой иронией. И то, и другое равно неприятно. Хотелось бы, чтобы на смену пришли уважительные, взаимовыгодные партнерские отношения между художественным творчеством и бизнесом.

Однако объясняется эта двойственность восприятия спонсорства, или лучше сказать, содружества гармонии и алгебры, не только психологическим несовпадением столь различных по природе явлений. Скорее, причиной тому стала неоднозначность форм, в которые спонсорство облачается в наших условиях. Попробую аргументировать это предположение.

Бронзовый подсвечник из коллекции корпорации.



Существует огромное количество различных социальных проблем, чрезвычайно болезненных для общества, для отдельной организации, для конкретного человека. Решаться они должны за счет бюджета. Но бюджет сегодня настолько слаб, что надежд на благополучный исход почти не остается. И тут все взоры обращаются к коммерческим структурам. В принципе, это естественно, потому что только у предприятий, успешно вписавшихся в рыночные условия, имеются определенные финансовые возможности.

Правда, порой умилительно слышать, как речь иного ниспровергателя капиталистических устоев, только что азартно обвинявшего предпринимателей во всех смертных грехах, непринужденно перетекает в просьбу о денежном вспомоществовании.

При этом не возникает естественного, казалось бы, вопроса: а создало ли общество условия, которые позволили бы предпринимателям, коммерческим предприятиям заниматься благотворительностью в таких масштабах, которые хотя бы приближались к необходимому? Пока, надо прямо сказать, потребность в спонсорской помощи совершенно несопоставима с возможностями, которыми обладают немногие успешно работающие предприятия — неважно, где они расположены: в России, в Республике или в Казани. Ситуация всюду одинакова.

В принципе, предприятия, добросовестно выплачивающие все налоги, с лихвой покрывают свой долг перед государством и обществом — если иметь в виду, что эти платежи и должны идти на социальные нужды. Более того, государству отдается сумма, в несколько раз превышающая прибыль, остающуюся самому предприятию. Я уже упоминал, что "Образование", например, на каждый рубль, оставляемый у себя, выплачивает в бюджет пять рублей. При этом предприятие, которое намерено жить и завтра, должно направлять на расширение своей деятельности практически все заработанные средства (надо бы — еще больше). Иначе оно просто обречено на гибель. В этих условиях отрывать от инвестиционных проектов средства для помощи в решении каких-то социальных проблем далеко не просто. Я уж не говорю о такой "мелочи", как непрекращающиеся попытки государства обложить налогами даже те средства, которые прямо направля-

ются на благотворительность. Другими словами, существующая система налогообложения такова, что она никоим образом не стимулирует спонсорские порывы предпринимателей — чтобы не сказать, жестко блокирует их.

Все это надо понимать. Подозреваю, что государственная власть полностью, что называется, в курсе. Причина же удивительной живучести нашей многократно осужденной налоговой системы, скорее всего, в том, что она, власть, желает по-прежнему единолично, по собственному разумению заниматься увлекательной дележкой заработанных предприятиями денег.

Тем не менее, социальные, культурные, духовные беды общества существуют, и с ними надо как-то бороться. У государства пока это получается не слишком успешно. Значит, часть забот обязаны взять на себя люди, которым эти беды небезразличны и которые

ОБРАЗОВАНИЕ

Галерея, работая всего месяц с небольшим, уже имеет свои традиции. Сначала следует небольшая официальная часть, которая с помощью бокалов с шампанским затем переходит в неформальное общение публики и художника. Зритель же приходит в "Арт-Образование" весьма доброжелательный. На последнем вернисаже народный депутат Фандас Сафиуллин пожелал шефу корпорации "Образование" Алексею Семину увековечить имя созданием "Семинки" (по образу и подобию "Третьяковки"). Шутки шутками, но, возможно, со временем так и будет. Во всяком случае, не будь у Семина такого интереса к живописи и желания собрать вокруг себя интересных живописцев, вряд ли галерея могла бы существовать.

Желающих сотрудничать с "Арт-Образованием" много, во всяком случае, планы галереи расписаны уже на несколько месяцев вперед. Так что если дело и впредь пойдет так успешно, "Арт-Образование" начнет создавать в Татарстане настоящий артрынок, отличный от царящего арт-базара.

(№ 1, январь 1997 г.)

хоть какой-то мере могут в них помочь. Не хотелось бы громких слов о патриотизме и гражданской ответственности. Просто сотрудники нашей корпорации стремятся действовать по известному принципу: кто не хочет, ищет причину, кто хочет, ищет способ. Добавлю: ищем не любой способ, а наиболее, на наш взгляд, эффективный. Хотя полностью сознаем, что надежда решить посредством спонсорства все проблемы — утопична.

Поначалу мы не особенно вникали в мотивы, побуждающие выбрать из огромного количества просителей именно того, а не другого. Больше полагались на собственное ощущение остроты проблемы, вставшей перед человеком. Но поскольку реально сделать что-то могли лишь для одного, а то и меньше, процента людей, которые обращались к нам, то уже скоро нас стал загонять в тупик простой вопрос: почему, удовлетворив просьбу субъекта А, “Образование” отказывает в том же субъекту Б, хотя случай аналогичный? Как объяснить, чем мы руководствуемся — цветом глаз, что ли? Действительно, объяснить это практически невозможно и действительно, в определенной степени это несправедливо. Просьбы, между тем, нарастали снежным комом.

И тогда мы поняли, что к проблеме спонсорства надо подходить так же комплексно, как и к любой другой проблеме. В пользу такого взгляда говорят и этические соображения, и соображения целесообразности.

Чисто “вкусовой” выбор, так сказать, объекта спонсирования слишком напоминает разудалую купеческую щедрость: глянулся человек — и “моему ндраву не препятствуй”. Выглядеть таким “меценатом”, ес-

тественно, не хочется, да и толку от подобной помощи мало: ложкой моря не вычерпать.

Критерием же целесообразности может служить прагматичный количественный принцип, неплохо зарекомендовавший себя в бизнесе: вложенные в дело средства должны принести максимальную отдачу. Применительно к нашей теме это означает: чем большему числу людей принесли пользу спонсорские деньги, тем рациональнее они затрачены. С этой точки зрения мы посчитали наиболее эффективными вложения в область культурной, духовной сферы, чье бедственное положение особенно драматически отражается сегодня на психологическом состоянии общества. Не финансовые трудности, не спад промышленного производства, не нарастающая безработица угрожают в первую очередь нашему будущему. Все эти напасти, я убежден, будут преодолены. При одном непременном условии: высоком интеллектуальном, культурном уровне населения. Помогая конкретному человеку, вы помогаете только одному человеку. Помогая сфере культурной деятельности, вы помогаете многим, помогаете обществу не потерять жизненные ориентиры.

Это соображение было основным, когда мы определяли свои спонсорские приоритеты.

Однако я бы слукавил, если бы сказал, что оно было единственным. Сказалось, наверное, и мое личное пристрастие к литературе, живописи, к красивым старинным вещам, навсегда сохранившим аромат своего времени и тепло рук их создателей. Кто бывал в нашем офисе, наверняка обратил внимание на главную особенность его интерьера: картины кисти молодых казанских художников. Приобретали мы их с прикладной целью, как оформительский элемент, но с этих работ и началась ставшая уже известной в Казани

галерея "Арт-Образование". Подбирается в корпорации и интересная коллекция антиквариата. Но об этом — чуть позже.

После нескольких чисто благотворительных акций мы поняли, что попытки решить массу проблем самого различного плана путем разовых денежных вливаний совершенно бесперспективны. И взялись за разработку единой системы спонсорской деятельности, которая имела бы продуманную стратегию и приводила бы в итоге к каким-то ощутимым результатам. В основу легли два основных проекта — в области книжной торговли, которую вполне можно назвать материальным носителем культуры, и в области художественного творчества. Я бы не стал, впрочем, называть их чистым спонсорством или меценатством. Скорее, речь идет о финансировании развития этих убыточных, но необходимых направлений — с тем, чтобы в конце концов они могли существовать самостоятельно. Разумеется, никаких доходов они нам не приносят, главная цель у проектов иная. Все расходы покрываются за счет общей прибыли, полученной предприятиями группы "Образование". Они съедают у нас достаточно серьезные материальные ресурсы, но результат уже осязаем.

Чисто "вкусовой" выбор объекта спонсирования слишком напоминает разудалую купеческую щедрость: глянулся человек — и "моему ндраву не препятствуй". Выглядеть таким "меценатом", естественно, не хочется, да и толку от подобной помощи мало: ложкой моря не вычерпать.

Взяв на себя в свое время финансовые проблемы книжного магазина на улице Татарстан и создавая на его базе Книжный центр "Образование", мы ставили перед собой стратегическую, я бы сказал, задачу: собственным примером доказать, что пропадающая на глазах книжная торговля может не только выжить, но и развиваться в условиях рыночной экономики. Если, конечно, сориентировать ее именно на эти условия, а не на ожидание чуда.

Взяв на себя в свое время финансовые проблемы книжного магазина на улице Татарстан и создавая на его базе Книжный центр "Образование", мы ставили перед собой стратегическую, я бы сказал, задачу: собственным примером доказать, что пропадающая на глазах книжная торговля может не только выжить, но и развиваться в условиях рыночной экономики. Если, конечно, сориентировать ее именно на эти условия, а не на ожидание чуда.

Прошло два года — и Книжный центр, утопавший в долгах, вышел на уровень рентабельности. Но магазин не только сохранен: это была лишь половина задуманного дела. Он стал, пожалуй, единственным в городе магазином, который не захлестнула волна "одноразовой литературы" — детективов, "ужастиков" и эротики, которая накрыла сегодня остальных книгопродавцов. Все это есть, конечно, и в Книжном центре, но — на соответствующем скромном месте. А вот для специальной, философской, учебной, классической литературы (добавил бы к списку и книги татарских писателей) он превратился в настоящий охраняемый заповедник. Замечено, что каждое сравнение хромает, не стало исключением и мое. В природном заповеднике брать ничего нельзя, а в Книжном центре можно не только увидеть, но и приобрести бесценные издания по низким ценам, по крайней мере, как любят писать в рекламе, по ценам ниже рыночных.

Конечно, эти книги, если видеть в них только товар, невыгодны. Но мы и не рассматриваем наш проект — даже в перспективе — только как коммерческий. Специфика книжной торговли состоит, прежде всего, в ее особом социальном значении. Отчетливую общественную направленность имеет и наш проект широкого продвижения настоящей литературы к читателю. Однако, мы уже поняли, как превратить его из планово-убыточного в рентабельный, если уж не говорить о прибыльности.

Низкая цена предполагает прежде всего снижение издержек. А их всегда меньше на крупном, хорошо структурированном и специализированном предприятии — азбука экономики. В нашем случае это значит, что Книжному центру необходим не один, а хотя бы несколько удобно расположенных, может быть, спе-

циализированных магазинов. По этому принципу, кстати, и работает Торговый дом "Образование". Но быстрому и эффективному развитию книготорговли в Казани очень мешает — как это ни странно звучит — Таткнигообъединение, бывший социалистический Таткниготорг. То есть мешает, конечно, не само предприятие, а то монопольное положение, которое оно занимает в городе и которое, как всякая монополия, губительно прежде всего для себя самой, ибо исключает необходимость напрягаться в конкурентной борьбе. Печальный итог мы видим воочию в казанских книжных магазинах. Но и о разгосударствлении Таткнигообъединения, и налоговом стимулировании как методах решительного улучшения ситуации в книготорговле, я уже писал в предыдущих главах.

АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ

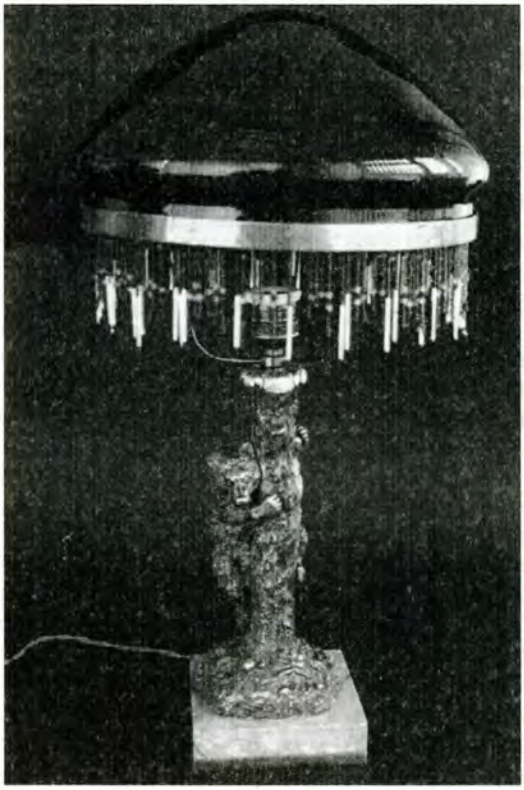
— "Образованию" — пять лет. Как вы празднуете юбилей?

— С 14 по 19 октября пройдет Неделя открытых дверей в нашем центральном офисе по улице Эсперанто. В ее программе пресс-конференция, встреча с депутатами Госсовета РТ, выездное заседание Комиссии по экономическому развитию и внешним связям Казанского объединенного Совета народных депутатов, где речь пойдет о концепции использования товарных облигационных займов промышленными и торговыми предприятиями Казани. Запланированы и "круглые столы", посвященные итогам и перспективам приватизации в Казани и опыте группы "Образование" по привлечению инвестиций в экономику города, торговле и бытовому обслуживанию в условиях перехода к рыночной экономике, новым формам организации книжной торговли в Казани. Последний "круглый стол" предварит встреча с известными татарскими литераторами в рамках Дня национальной книги в нашем Книжном центре. А завершится юбилейная неделя большим раутом в Государственном центральном концертном зале РТ, где гостей ждет много "изюминок", но главный сюрприз — концерт оперной примадонны из Вены Марины Мещеряковой.

(10 октября 1996 г.)

Разработанный мною законопроект о книгоиздании и книжной торговле в РТ позволяет решить не все, но многие проблемы этих сфер культурной деятельности. Основное возражение против него, насколько я понял, заключается в том, что он "сделан под Семина". Не возражаю, если под Семиным подразумеваются предприниматели, готовые взять на себя нелегкую и, скажем прямо, не обещающую особой выгоды ношу возрождения книжной торговли. Убежден: только неуемная активность предпринимателей, к тому же согласившихся лишь на моральное удовлетворение от своих усилий, способна изменить ситуацию к лучшему. Сомневающихся приглашаем в Книжный центр "Образование", в котором один из наших спонсорских проектов приобрел реальные, зримые очертания.

"Зеленая лампа" — символ уюта и поэзии, тоже есть в нашей коллекции.



Если в торговле, хотя бы и столь деликатным товаром, как книга, коммерческий элемент все же уместен, то возможно ли включить его в такую, казалось бы, далекую от финансовой расчетливости сферу, как художественное творчество? Между тем, я уже сказал, что и здесь мы отказались от чистой благотворительности, предпочтя перевести отношения корпорации с художниками на несколько иную основу.

Поддержкой художников Татарстана корпорация занималась в

Законопроект о книгоиздании и книжной торговле в РТ позволяет решить не все, но многие проблемы этих сфер культурной деятельности. Основное возражение против него, насколько я понял, заключается в том, что он "сделан под Семина". Не возражаю, если под Семиным подразумеваются предприниматели, готовые взять на себя нелегкую и, скажем прямо, не обещающую особой выгоды ношу возрождения книжной торговли.

той или иной форме и раньше. Но системно и последовательно мы начали это делать сравнительно недавно, когда поняли, что художники, особенно молодые, действительно оказались в сложном положении. Как любому человеку, им надо не только творить, но и зарабатывать на жизнь себе и своим семьям. Вдохновенье — вдохновеньем, оно, как сказал поэт, не продается, но надо еще и рукопись продать... Это понятно.

Между тем, на государственные закупки, которые когда-то, во времена официальных худсоветов, неплохо поддерживали художников — по крайней мере, некоторых — сегодня надежды нет. Это с одной стороны.

С другой — они оказались, в подавляющем большинстве, неконкурентоспособными на мировом рынке серьезного художественного творчества. Так называемое альтернативное искусство, в утрированном виде сводящееся, например, к портрету Брежнева с наклеенной настоящей сигаретой, еще несколько лет назад пользовалось необыкновенной популярностью на Западе. В Россию устремились зарубежные менеджеры, очень быстро скупившие весь мало-мальски интересный авангард. Прошла еще пара — тройка лет, и стало понятно, что концептуального искусства Запад уже наелся. Высокие цены на него, которые какое-то время умело поддерживали все те же менеджеры, оказались искусственно вздутыми. Игра в голого короля закончилась — и наши художники остались один на один со своими финансовыми проблемами. К сожалению, эта странноватая мода, скоротечная, как все конъюнктурное, успела серьезно завысить самооценку значительной части художников. И когда в один совсем не прекрасный день вдруг обнаружилось, что их рабо-

ты уже мало кому интересны, это стало для многих творческой драмой: прежние ориентиры потеряны, новые еще не поняты или связаны с труднодоступными требованиями истинного, вечного искусства...

Но если в растерянности оказались многие достаточно популярные московские художники, то что говорить о казанских, мало кому известных и не имеющих, в основном, выхода на зарубежье? Между тем, у многих из них есть традиционная для Казани хорошая школа, некоторые — по-настоящему талантливы, хотя Фешины, конечно, на любой земле рождаются раз в столетие.

Предварительное изучение свободного арт-рынка республики привело нас к выводу о том, что его просто не существует. Спрос и предложение определяются случайными факторами, не имеющими подчас никакого отношения к реальной ценности произведения: знакомством с состоятельным заказчиком, близостью к государственным структурам, официальным творческим организациям и так далее. Разумеется, это сбивает художников с толка, заставляя в поисках спроса бросаться из одной крайности в другую — от фальшиво-помпезных портретов к неестественной изломанности, имеющей с натурой крайне отдаленное сходство.

Кроме того, мы обнаружили, что казанские художники очень мало выставляются. Между тем, как бы ни убеждали затворники от искусства в самодостаточности самого процесса творчества, они, скорее всего, успокаивают сами себя. Художник должен быть на публике, для которой и работает, даже если уверен, что работает для вечности. Он не может жить без аплодисментов, даже если не слишком высоко ценит художественный вкус массового зрителя. Я не говорю

уж о том, каким мощным стимулом к творчеству может стать обыкновенная зависть к достижениям, увиденным на выставке коллеги.

Существует и другая, более заземленная сторона дела. Еще недавно художники даже гордились блистательным отсутствием на официальных выставках: это было знаком принадлежности к иному, настоящему искусству. Само собой предполагалось, что все одобряемое властью, — конъюнктурно и бездарно, все отвергаемое — смело и талантливо. Какое-то время этому верили. Однако довольно скоро выяснилось, что далеко не всегда оппозиционность и инакомыслие автора определяют ценность его произведения. Обманув-



Наш собеседник — руководитель предприятий группы "Образование" Алексей Семин.

— Конечно же, гостями приема будут не рядовые акционеры?

— Среди приглашенных как раз немало наших акционеров. Вообще-то приглашены исключительно люди дела, то есть те, которые своей деятельностью вносят реальный вклад в развитие рыночных реформ: представители властных структур, народные депутаты, руководители предприятий, банкиры и журналисты.

— Словом, птицы большого полета, элита. Ну а Иванов, Петров, Сидоров останутся за порогом "праздника жизни"?

— Мы продумали и этот вопрос. Все магазины Торгового дома "Образование" всю неделю, включая воскресение, будут продавать товары со скидкой для всех. Покупатели станут участниками праздничных розыгрышей и лотерей. Есть смысл заглянуть к нам с детьми — для них ежедневно прямо в торговых точках будут организованы театрализованные представления.

— Алексей Владимирович, не могу не задать вам этого вопроса. Поговаривают, что вы человек, любящий символы. 14 октября — это и ваш собственный день рождения. Правда ли, что в этот день вам исполняется 29 лет?

— Да, это так, и я этого не скрываю. Мои года — мое богатство.

(11 октября 1996 г.)

шись единожды, покупатели стали требовать иных гарантий, а именно — участия художника в престижных или, по меньшей мере, пристойных выставках. Без этого "сертификата" платить серьезные деньги они уже не хотят.

И, наконец, еще одно препятствие на пути художника к славе и богатству. Времена, когда безвестный творец мог "проснуться наутро знаменитым", прошли — да и были ли они когда-нибудь? Во всяком случае, сегодня условия таковы, что на девять десятых имя художника состоит из так называемой "раскрутки". Выведем за скобки творческую серость, расцвеченную ловким продюсером всеми цветами радуги. Эта популярность живет не дольше схожего с ней мыльного пузыря — и не о ней речь. Но ведь и одаренному, самобытному художнику для успеха необходимо, чтобы о нем хотя бы слышали. Более того, как справедливо замечено, помогать надо талантливым, бездарности пробьются сами. В общем, вокруг любого чего-нибудь стоящего художника необходима большая организационная работа.

Для мэтров живописи все эти препятствия достаточно серьезны, но не смертельны. Для молодых художников — почти непреодолимы без сторонней помощи. Без нее они могут просто не состояться. Что означает для культурного, духовного состояния республики потеря молодого творческого потенциала — тоже объяснять не надо. Эти простые соображения и направили наши спонсорские возможности в одно русло: мы создали у себя первую в республике корпоративную галерею, назвав ее "Арт-Образование". Сегодня это вполне приличное собрание работ казанских живописцев.

Могут спросить: почему первую? Ведь есть же немузейные коллекции, например, в "Татнефтепродуктхолдинге", в Сбербанке, еще в десятке фирм и предприятий. А потому, отвечу, что там картины — предмет интерьера, как было и у нас поначалу. Но дальше мы стали взаимодействовать с художниками, как я уже говорил, системно. Почти все галереи республики правильнее назвать "помещением галереи", потому что работают они не по галерейному принципу. В сущности, это салоны по продаже предметов изобразительного искусства. Принцип же профессиональной галереи иной: длительное сотрудничество с художником, "раскручивание" его и затем — внедрение в сферу артбизнеса со своим коммерческим проектом. Примерно так же предполагаем действовать и мы.

Времена, когда безвестный творец мог "проснуться наутро знаменитым", прошли — да и были ли они когда-нибудь? Во всяком случае, сегодня условия таковы, что на девять десятых имя художника состоит из так называемой "раскрутки".

С экономической точки зрения наш проект интересен тем, что, стоимость картин, которые мы приобретаем для своей коллекции, со временем будет расти. Во всяком случае, мы на это надеемся. То есть по мере развития общества у нас будет сосредоточиваться все большее богатство — и в духовном, и в материальном смысле слова. Но сегодня это, конечно, убыточное направление. Ни о какой прибыли говорить не приходится, все дотационно, все в будущем.

Пока же "Арт-Образование" — это не коллекция ради коллекции, не собрание картин как средство эффективного вложения денег. Галерея стала частью нашей культурной жизни. И главное — она дает нам возможность реально поддержать молодых художников. Здесь они показывают свои работы, общаются с коллегами, с людьми, любящими и понимающими искусство. О каждой новой выставке, а сменяются они через две недели, обязательно упоминается в республиканских газетах, репортажи проходят в новостных

программах телевидения. Иногда имя художника вообще впервые возникает на публике именно в связи с нашими выставками, что и становится началом их "раскрутки". В планах Издательского дома "Образование" значится красочный альбом под условным названием "Молодые художники Татарстана о Татарстане". Наконец, мы стараемся пригласить на выставки состоятельных бизнесменов, и не было случая, чтобы художник, которого мы пригласили, не продал бы ни одной своей картины.

Митра.
Из коллекции корпорации.



Рекорд побил Марат Яушев, у которого после выставки в "Арт-Образовании" купили сразу семь картин. Корпорации достался триптих, изображающий разные возрасты льва. Сначала это забавный беззаботный львенок, потом — молодой лев, уже сильный, но немного настороженный к опасному миру, в который ему предстоит войти, и наконец, — могучий царь зверей. Автор уверяет, что такой он видит историю нашей корпорации (правда, на каком этапе "Образование" находится сейчас, не уточняет). Ну, что ж, художнику виднее. А если серьезно, то академический стиль, в котором работает Яушев, очень близок мне. Когда мы вставляем его работы в старинные рамы, то они воспринимаются, как единое целое — настолько напоминают пейзажи романтического направления прошлого века. Вообще, по прогнозам специалистов, XXI век в живописи — это умеренный импрессионизм и академическая школа. Я рад, конечно, что мои пристрастия совпадают с этим прогнозом, но в нашей галерее,

тем не менее, содружествуют самые различные направления живописи.

Я рассказал о двух проектах корпорации. Они уже во многом реализованы. Во всяком случае, целенаправленное вложение средств помогло, на мой взгляд, в какой-то мере заполнить ниши в культурной жизни Казани. Это позволяет надеяться, что мы избрали верный вариант спонсорской деятельности. Хотя все сказанное не значит, что мы совершенно отказались от чистой благотворительности: помогаем, например, понемногу Раифской обители, спортсменам, просто людям, в помощи нуждающимся. Но это лишь исключения в принятом нами правиле.

“Что такое счастье — каждый понимал по-своему”, — заметил когда-то Гайдар-дед. Разброс мнений о том, что такое духовность, еще более, как говорится, велик. Особенно характерна туманность представлений: твердят все, а не видел никто. Я тоже не берусь дать точного определения, но в одном убежден: духовность не имеет ничего общего с образом богатенького Буратино в малиновом пиджаке, который небрежно кидает пачку денег на какое-нибудь “богоугодное дело”, глубоко ему безразличное. Между тем, именно этого ждет общественное мнение от предпринимателей, которых усмешливо нарекло “новыми русскими”, само собой разумея, что все они туповаты, нагловаты и бескультурны. Да, знавал я и таких. Но могу назвать многие и многие имена высокообразованных предпринимателей высочайшего культурного уровня и широкого кругозора. Они, на мой взгляд, и олицетворяют будущее отечественного бизнеса. Тем не менее, малопривлекательный образ создан, и в качестве сравнения стало привычным тревожить имена известных ме-

ценатов прошлого: вот они действительно служили высокой цели!

А ведь все было не совсем так, как видится за розовой дымкой лет. Культурные традиции и ценности прошлого, ставшие национальным достоянием, создавались исподволь. Честь и благодарность потомков братьям Третьяковым, но начинался музей как частная картинная галерея, принесенная позднее Петром Михайловичем в дар городу Москве. И Эрмитаж был вначале личным собранием картин ея императорского величества Екатерины Второй, для публики же он был открыт лишь в 1852 году, спустя чуть ли не шестьдесят лет после кончины основательницы. И петербургский дворец Потемкина был прежде личными покоями сиятельного князя, и казанский Пассаж строился как владение купца-миллионщика Александро-



Жители близлежащих к центральному офису группы "Образование" домов наверняка вечером в пятницу в любопытстве подбегали к окнам, чтобы узнать, по какому случаю здесь канонада? А все было просто — в "Образовании" давали очередной прием.

Прием был рождественским и плавно завершал святочную неделю, в которую маскарады и балы — самое лучшее развлечение. Возле серебристых елочек во дворе здания залегли фейерверки, и как только очередной гость выходил из машины и направлялся к дверям, проходя по дороге через сверкающие воротца, раздавалась команда, и небо озарялось разноцветными огнями. Прием в "Образовании", хотя и в финале святочной недели, если не считать традиционного рождественского ужина у архиепископа, оказался единственным действительно светским мероприятием, выдержанным по всем правилам. Что, наверняка, почувствовали гости, явившиеся все, как на подбор, в вечерних туалетах.

(21 января 1997 г.)

ва... Все эти свидетельства материальной культуры обязаны своим появлением не случайным пожертвованиям, а воле и средствам конкретных людей.

Случайностью стало, скорее, то, что они сохранились для нас и наших потомков. Сколько “национализированного” имущества сгорело в огне революции, сколько живописных полотен из дворянских усадеб сгинуло, растасканное по избам и подворьям, сколько “ничейных” шедевров тайком продано за границу... Не случайно же на международных аукционах предметы российского искусства ценятся на 30-50 процентов дороже, чем западного. Мало их осталось от того, что было создано на нашей богатой талантами земле.

Долгое время у нас абсолютизировалась идея государственных музеев, против которых я, конечно же, ничего не имею. Было бы замечательно, если бы музеи обладали достаточными средствами, чтобы скупать все лучшее, что создается мастерами. Но ведь их нет, этих средств. Как нет и достаточных помещений для экспозиций. Чахнуть же над картинами, пылящимися в запасниках, как Кощей над златом,— отнюдь не значит выбрать для них самую лучшую долю. Между тем, если работу художника пытается за бесценок выпросить музей — это считается нормальным. Если ее покупает коммерческая фирма, или, того хуже, частное лицо, — вызывает подозрение: уж не у народа ли хочет отнять? Вот когда предприниматель тратит бешеные деньги на какую-нибудь “навороченную” бытовую супертехнику в афро-азиатском исполнении, тогда все понятно, этого от него и ждут.

Недавно я общался с одним ответственным работником Министерства культуры Татарстана. Рассказал о картинной галерее “Образования”. Думал, он порадуется тому, что мы помогаем художникам, со-

храняем культурные ценности для республики. "Ну, конечно, — сказал он, — для республики сохраняете! Все, что вы получили — это уже частное, это для республики потеряно". Не понимает товарищ. Картина потеряна для зрителей в том случае, если, не востребованная государством, физически гибнет где-нибудь на сыром чердаке у оставшегося ни с чем художника. Прелестная антикварная вещица потеряна для республики тогда, когда продана за сотню баксов заезжему интуристу, который, будьте уверены, сумеет с лихвой возместить эти "расходы" у себя на родине.

Кстати, во многих странах сумели довольно простым способом разрешить спор о том, кому владеть произведениями искусства. При этом государство несет, конечно, свою долю расходов, но не пытается изобразить себя единственным платежеспособным ценителем прекрасного. Приобретенные бизнесменом картины или другие культурные ценности, которые грешно прятать от людских глаз, есть и остаются его собственностью. Здесь, как говорится, вопросов нет. А вот на вопрос, согласен ли ты, чтобы их видели и остальные, придется ответить. Если не согласен и держишь свою галерею закрытой — плати весомый налог. Если доступ публике открыт частично — на несколько часов или дней в неделю, получаешь соответствующие льготы, если работаешь в открытом режиме — возможно и полное освобождение от налогов. Так государство стимулирует желание частного владельца произведений искусства делиться своими сокровищами с другими. Но дележ происходит не по-большевистски: было твое, станет общее, а цивилизованно и компромиссно. Может быть, поэтому частными картинными галереями, которые давно уже вошли там в традицию, все гордятся, как своими собственными, а

Картины из корпоративной галереи “Арт-Образование”



С. Догадов “Итальянский дворик”



М. Яушев
“Лицедейка”

●

М. Яушев “Гадалка”





М. Яушев “Летний пейзаж”

●

Х. Якупов “Золотая осень”







Корпорация собирает
коллекцию бронзы...





...А началась она
с работы скульптора
Либериха.







Образ Пресвятой Богородицы с Младенцем Скоропослушницы.
Конец XVIII - начало XIX вв.



Образ Крещения Господня
с предстоящим
Св. Игнатием.
Середина XIX в.

●



Вседержитель на престоле
с предстоящими
Богородицей
и Иоанном Предтечей.
Начало XIX в.



В. Бусов “Казань у Кремля”



А. Галимов “Дом Ушковой”



А. Галимов “Дом Сандецкого”

художники могут реализовать данный им Божий дар, не заботясь о ежедневном хлебе насущном.

Не стоит ли и нам пересмотреть привычный взгляд на это противоречие между обществом и капиталом?

Если речь зашла о культурной жизни корпорации, то просто нельзя не упомянуть, быть может, о самой красивой ее части. Проницательный читатель уже, наверное, понял, что это — наши рауты.

Когда мы решили именовать празднование по случаю пятилетия "Образования" давно забытым словом "раут", нас не сразу поняли. Кто-то вообще не знал, что оно значит, смутные воспоминания прочих связывались почему-то с кабриолетами, фраками и даже кринолинами... Ничего мудреного. Десятки лет все

Республика ТАТАРСТАН

Заключительным аккордом недели открытых дверей "Образования" стал раут в Государственном концертном зале, на котором присутствовал Премьер-министр РТ Ф.Мухаметшин. С приветствием к юбилярам обратилась заместитель Председателя Госсовета З.Валеева.

Председатель Союза писателей Татарстана Р.Мухамадиев, председатель Союза композиторов Р.Калимуллин и академик С.Дьяконов отметили роль "Образования" в области культуры и спорта. В частности, в рамках недели состоялось открытие в Казани Книжного центра "Образование".

Большой интерес, как выяснилось, проявляют в "Образовании" и к творчеству татарстанских художников, скупая их картины и поддерживая Казанское художественное училище.

Кстати, на рауте была вручена первая именная стипендия для одаренных детей, утвержденная "Образованием". Ее обладательницей стала ученица 10-го класса специальной музыкальной школы при Казанской консерватории, победительница уже нескольких международных конкурсов Ольга Васильева.

Так молодые бизнесмены из группы "Образование" не на словах, а на деле доказывают свое понимание того, что без решения духовных проблем никакой рынок не приведет нас ни к богатству, ни к счастью.

(22 октября 1996 г.)

многозначие лексического ряда, обозначающего разные формы общения людей по торжественному поводу, сводились к одному: мероприятие. То есть официальная часть с неизменным докладом, выпивкой-закуской и танцами непонятного происхождения. До недавней поры слово "раут" вообще не упоминалось в наших газетах, зато в последние годы замелькало с частотой, с которой когда-то появлялись во всех СМИ фамилии членов Политбюро.

И хотя для многих остается все еще непонятным его смысл (а раут — это просто вечер без танцев, всего лишь), но хорошо уже то, что оно вообще возникло на горизонте нашей жизни. А то и не заметим, как бывшее безликое мероприятие заменится очень современной, но столь же безликой презентацией... Глядишь, вместе со словом вернется и красивый обычай, такой привычный сто лет тому назад. Не по глупости же веками вырабатывало человечество различные формы общения, элементы этикета, помогающие людям находить контакт друг с другом.

После выставки Наиля Галимова корпорация приобрела одну из его картин "Печаль".



Поначалу кое-кто подумал, что мы просто решили соригинальничать. Побывав сначала на рауте, потом на рождественском приеме, согласились, что во всем этом — поэзии в исполнении хороших артистов, "живой" музыке, неторопливых беседах, свечах и цветах — есть что-то неуловимо привлекательное. К тому же в столь неформальной обстановке значительно

проще возникали деловые связи, чем, конечно же, многие, почтившие наш раут своим присутствием, не преминули воспользоваться. Гости-то наши представляли политическую и деловую элиту республики.

Как писала одна из газет: “Вот так “Образование” положило начало возрождению светской жизни в Казани. В этой корпорации не принято останавливаться на полпути, и можно предположить, что мы еще не раз будем рассказывать о красивых праздниках, проходящих в ее стенах”. Мы, в свою очередь, в этом убеждены.

* * *

Будни и праздники, победы и неудачи — это есть время, в котором мы живем. Это мое время.

ПОСЛЕСЛОВИЕ.

ПОРТРЕТ МОЛОДОГО ЧЕЛОВЕКА В ИНТЕРЬЕРЕ КОРПОРАЦИИ-ВЕТЕРАНА

Можно сказать, журналистам с Алексеем Семиным повезло: "раскручивать" его было одно удовольствие. Он являл собой классический пример образованности, добропорядочности, интеллигентности. Словом, той ненавязчивой правильности, с которой всегда приятно встречаться.

Все эти шесть лет журналисты "вели" Семина и, надо сказать, делали это без напряга. Он каждый раз подбрасывал им тему, которую не надо было обгладывать до состояния чистой кости, потому что вскоре возникала новая, неожиданная, неординарная. Как все, что приходило в голову молодому человеку, не отравленному боязнью потерять работу, поскольку начинал он с "чистого листа". Не оглядывающемуся назад, поскольку менталитет его складывался в условиях зарождающейся рыночной экономики. Не надеющегося ни на кого, поскольку свое будущее он определил сам.

Все газеты писали о регистрации СИФП "Образование", который был сформирован одноименным акционерным обществом, о развернувшейся работе по продаже акций, о разработке собственной технологии инвестиционного анализа, об открытии фондового магазина, о розыгрышах квартир и ценных призов среди акционеров... И как бы само собой предполагалось, что рассказывалось и об Алексее Семине. На самом деле на слуху была лишь его работа. Разговор шел обычно об экономике, рынке, бизнесе... Сама же личность оставалась за кадром, не питая ничем досужее любопытство.

Писать о самом руководителе "Образования" стали в связи с предвыборной кампанией в Госсовет РТ, когда он выдвинулся в качестве независимого кандидата в депутаты: должны же избиратели знать, за кого голосовать. Так впервые журналистами был "открыт" Семин без галстука и в домашних тапочках. Читатели узнали о его детстве, вкусах, увлечениях.

Предлагаем читателям публикации того времени.

Республика ТАТАРСТАН

16 февраля 1995 года

КОГО ВЫБИРАЕТ УСПЕХ?

Беседа с Алексеем Семиным, управляющим инвестиционным фондом «Образование»

"Смотрите, кто пришел!" — воскликнул на заре перестройки автор нашумевшей пьесы. Мы вгляделись — и не почувствовали симпатии к "новым людям" (тогда их не называли "новыми русскими" — заграница еще предстояло знакомство с ними)...

— Большинство из них иного отношения и не заслуживают, — говорит Семин. — Я бы разделил всех нынешних предпринимателей на два типа. Первые — это те, кто покупает себе шестисотые модели "Мерседеса", просаживают в казино за ночь десятки и сотни тысяч долларов... Это пена, неизбежная в переломные моменты экономического развития. Девять десятых этих "предпринимателей" спустят все — и конец их, скорее всего, будет трагическим. Время шальных денег довольно скоро пройдет, а работать они, в сущности, не умеют.

Но есть "новые русские" иной формации, иного менталитета. Они вкладывают все, что заработали, не в сегодняшние маленькие радости, а в завтрашнее дело, в производство, в развитие финансового рынка, наконец. Таких пока немного — но за ними будущее.

— А вы богатый человек, Алексей Владимирович?

— По западным стандартам, разумеется, нет. У меня обычная типовая квартира, обставленная типовой же мебелью. Самое ценное в ней, по-моему, библиотека. Но она досталась

мне от отца и собиралась несколькими поколениями. Вообще книги — наше семейное, а для меня и единственное, хобби. Особых бытовых проблем, связанных с деньгами, у меня нет. Но и состояния, на доходы с которого можно жить, — тоже нет. Его и нельзя сформировать законным путем за два-три года.

Но поскольку представления о богатстве всегда относительны, а для иного и соседская корова может стать предметом черной зависти, то миф об обязательном богатстве каждого бизнесмена во времена выборной кампании приобретает особую ценность. Стоило Семину на встрече с избирателями Ометьевского округа, по которому он баллотируется, сказать: "Я иду в Госсовет не за квартирой и не за машиной, они у меня есть", — как этой фразой тут же воспользовались представители "конкурирующей фирмы". "Откуда же у такого молодого — и все есть?" Но зал отреагировал на выпад, можно сказать, нестандартно: "Значит, умный, раз сумел всего добиться". Может, отвыкаем потихоньку от простенького представления о счастье как о всеобщем равенстве в нищете?

Социального положения, которое занимает в свои двадцать семь лет Семин, теоретически может добиться сегодня каждый. Но почему-то далеко не всем это удается. Так почему успех выбрал именно его?

Сам он формулы успеха не скрывает: "На предприятиях группы "Образование" молодым сделать карьеру можно быстро. Для этого надо только быть хорошим организатором, иметь честолюбивые планы, намерение работать по 12 часов в сутки и, конечно, обладать соответствующим количеством серого вещества в голове" — это цитата из его предвыборной листовки, обращенной к студенчеству. В общем, просто надо кое-что сделать.

Надо, например, окончить школу с золотой медалью, а университет — с красным дипломом, как это сделал Семин. Соискателю успеха следует, очевидно, так же, как он, закончить аспирантуру и написать кандидатскую диссертацию с мудреным названием...

А когда он почувствовал, что знаний, которые нужны ему для работы в инвестиционном фонде, нет ни у кого вокруг, Семин засел за литературу, соединяя к тому же сухую теорию с вечнозеленым древом практики. И как-то незаметно получилось, что уже не Семин ходил к директорам предприятий, "генералам экономики" на прием, а они все чаще ста-

ли появляться в его офисе на ул. Горького.

— Они, конечно, превосходят меня в жизненном опыте, но в своей области, рынке ценных бумаг, я знаю больше — тем им и интересен.

При всем при этом о своем образовании Семин говорит так:

— Не Гарвард, конечно, но основу знаний, метод для последующей самостоятельной работы я получил.

Недавно одна большая московская газета ознакомила читательские массы с любопытным фактом: оказывается, один из нынешних руководителей страны был в годы ученичества серым троечником. Оно, конечно, тройка по рисованию или даже по сопромату не означает еще непригодности к большой политике. Но, может быть, наступают времена, когда управлять нами будут все же дипломированные умники и умницы?

Есть, впрочем, в великом знании и свои печали. Ну, многие ли избиратели Семина знают, что такое "лоббирование", "учетная ставка", "голый экономизм"? Разве что предпоследнее слово поняли из того, что он им пытался объяснить. Непонимание же влечет недоверие и настороженность. Это беда всех сегодняшних интеллектуалов: дурость спрятать трудно, ум — невозможно. Чем беззастенчиво пользуются их соперники, которые на пальцах умеют разъяснить свою программу немедленного благоденствия. Может быть, потому, что для популяризации их идей и десяти пальцев бывает многовато.

Еще для успеха надо спрессовать свое время так, чтобы не оставалось зазоров для многих приятных вещей: утренней расслабленности, полуденной дремы, вечерней праздности. И еще многого-многого из того, что называется личной жизнью.

На пятом, последнем курсе, когда даже самые беззаботные студенты начинают ощущать нехватку времени, Семин успевал еще и научной работой заниматься, и возглавлять сразу два центра — научно-производственный при рескоме профсоюза и фонда "Интеллект XXI века". А к возрасту, когда многие юноши все еще обдумывают житье, он успел отслужить в армии, закончить все виды обучения, создать фонд "Образование" и увеличить его счет с пятидесяти тысяч в 1992 году до многих миллиардов сегодня. Правда, в одном нехитром деле от большинства ровесников отстал: ходит пока неженатый.

— За год приходится делать то, что разумнее было бы растянуть на три. Как на войне: год идет за три, —

признается Семин. — Не обедняю ли себя? Возможно. Но я делаю то, что мне интересно. И друзья у меня такие же: едем отдыхать, а говорим все равно о делах. Совершенно не отключаюсь от работы — и не считаю это нужным. Почему я должен отключаться от того, что мне наиболее интересно? К тому же заметил: самые перспективные идеи рождаются именно в воскресенье.

Обычно люди с установкой на организованность и четкость очень страдают от соприкосновения с окружающей их действительностью, но изменить ее не могут. В управлении фонда "Образование" можно наблюдать много необычного для нас, привыкших к нравам совучреждений и соцпредприятий. Например, секретарь управляющего не кричит злобно в телефонную трубку "Нет его!", а, сняв ее, произносит фразу, словно бы взятую из заграничного кино: "Инвестиционный фонд "Образование", здравствуйте". Если вам назначили здесь встречу в девять утра — смело приходите точно к этому времени: никто не "задержится", женщины уже закончат макияж, а мужчины покинут места для курения. Такой уж здесь порядок: девять — это начало работы, а не рабочего дня. И потому все приходят немного раньше, а первым — сам управляющий. Уходит же он обычно последним.

— Поначалу многим это кажется просто каторгой. Ну, что же это такое: ни чайку лишний раз попить, ни посплетничать. Опоздал два раза — и уже не наш человек. Но зато те, кто приняли этот порядок, от нас не уходят. Хотя эти ребята могли бы в каком-нибудь киоске зарабатывать намного больше и гораздо легче. Здесь они профессионально растут, здесь у них есть перспектива. Дело ведь не в страхе, не в плетке. Видимость дисциплины создать легко. Но то, что люди перестанут пить чай, вовсе не будет означать, что они начнут работать. Заинтересовать человека тем, что он делает, — гораздо труднее.

Девиз избирательной кампании Семина: "Порядок в делах, порядок в обществе".

— Основа всех наших сегодняшних проблем в том, что нет порядка в самом простом, — объясняет он на встречах с избирателями. — Большой беспорядок начинается с тысячи маленьких: с разбитой лампочки в подъезде, с опоздавшего автобуса, с не посыпанной дворником дорожки...

— Так песку-то ему должен кто-то подвезти, — философски замечает один из слушателей.

Пожалуй, Семину и его единомышленникам нелегко будет преодолеть накопленную за многие-многие годы инерцию общества. Слишком долго таких вот мужиков приучали безропотно имитировать процесс работы, не интересуясь его результатом, смыслом, вообще ничем не интересуясь. Ни зарплата, ни жизнь от трудового энтузиазма не зависели. Как быть с этим?

— "Сущность и содержание понятия "интерес" в социологии" — тема моей кандидатской. Изучение категории интереса, которому прежде не уделялось должного внимания в отечественной социологии, убеждает: если у человека нет заинтересованности в процессе, если нет узкосоциальных групп с определенными интересами, то не будет и преобразований. Проблема социалистической экономики заключалась прежде всего в том, что ни у кого не было потребности в развитии. Были призывы, лозунги — но и только.

Пробудить в людях потерянный интерес (иногда кажется — навсегда потерянный) Семин пробует пока в своей фирме — полигоне для многих его идей. Правда, если человека можно уволить с работы, то из общества его не уволишь. Однако петровские реформы, вздыбившие Россию, начинались когда-то с "потешных" полков. Параллель рискованная, но ведь Семин и не скрываете своего честолюбия.

— Три года сидеть и ждать защиты диссертации, а потом неторопливо подниматься по научным ступеням — ассистент, старший преподаватель, завкафедрой... Нет, это не для меня. И я начал искать другую форму самореализации.

В 1991 году стали впервые упоминаться такие понятия, как приватизация, рынок ценных бумаг и многое другое. Все это было тогда совершенно новым и потому очень интересным. Я начал этим заниматься. Кстати, тогда все были в равных условиях — ни один из выпускников финансово-экономического института не обладал знаниями о подобных предметах.

С другой стороны, стало ясно, что бюджетники — вся огромная масса врачей, учителей, ученых, артистов — могут оказаться в процессе приватизации лишними. Рабочие, инженеры могли вложить ваучер в акции своего предприятия — а что было приватизировать бюджетникам? Сейчас об этом смешно вспоминать, но тогда кое-кто всерьез обсуждал идею: предприятия отдать их коллективам, а бюджетникам не давать ничего. Если бы правительство пошло по этому пути,

то очень скоро получило бы такую мощную оппозицию... Ну, пусть не с ружьями и не на площади, но можно себе представить, что за разумное, доброе, вечное стали бы сеять, например, учителя. Конечно, десятитысячный ваучер не мог по-настоящему защитить их интересы, но хоть в лицо людям не плюнули.

Оставалась другая проблема: что им делать с тем ваучером дальше? Предприятия брать "чужаков" в долю не собирались. Тогда и возникла идея некоего акционерного общества, которое могло бы участвовать в приватизации госсобственности от имени бюджетников. Меня поддержали в Министерстве народного образования республики, профсоюзы, химико-технологический институт — все они тоже были озабочены проблемой бюджетных ваучеров. Мы разработали документы, и 14 октября 1992 года в Минфине РТ был зарегистрирован первый в республике инвестиционный фонд "Образование". А через день появился указ Президента России, которым подобные фонды предлагалось создавать. Этим упреждающим шагом мы выиграли по меньшей мере полгода.

С тех пор Семин и его соратники стремятся эту временную фору сохранить, выдвигая новые идеи, которые потом, после отработки на их фонде ("мы — подопытные кролики", смеется Семин), становятся правительственными постановлениями, правовыми нормами и подхватываются другими фондами. Одной из таких идей была, например, реализация ИПВ Татарстана через фондовые магазины. Несколько раньше других в "Образовании" поняли, что аукционы — нетрадиционная, непонятная большинству людей форма купли-продажи. Не пойдет бабушка со своим чеком давиться в толпе на Волжско-Камской бирже. Создав у себя с разрешения Госкомимущества РТ первый экспериментальный фондовый магазин, они не только на себе опробовали новое дело и помогли значительно усовершенствовать российское законодательство, но и заложили основу своего нынешнего финансового благополучия. В их руках оказалось тогда достаточно большое количество чеков — другие фонды добиться этого уже не могли. На них и были приобретены сравнительно недорогие акции первых приватизируемых предприятий. Через год стоимость их возросла вчетверо.

— Разумеется, идущий впереди чаще других набивает себе шишки, но ведь и сливки достаются ему же. Следом за нами идут другие, но действовать им приходится уже в условиях

жесткой конкуренции. А мы в это время разрабатываем новые идеи.

Сейчас инвестиционный фонд "Образование" — это десятки предприятий, действующих в различных направлениях, это лидерство по прибыли и десятки тысяч акционеров.

И именно сейчас, достигнув прочного положения в бизнесе, Семин собрался поменять его на зыбкую парламентскую почву. Для чего?

В депутаты идут по разным причинам, не всегда, увы, благородным. Вожделенные материальные блага, депутатский иммунитет для прикрытия, политические амбиции и даже профнепригодность к основной работе. Ни в одну из этих мотиваций Семин не вписывается. Он, как и управляющие двумя другими наиболее крупными инвестиционными фондами Татарстана, ввязался в выборы по необходимости.

— Чем более масштабными становились наши бизнес-планы, тем отчетливей мы понимали: осуществить их в сегодняшних условиях не удастся. Они очень нужны людям, нужны республике — но основаны на совершенно иных принципах, чем те, на которых стояло наше общество на протяжении десятилетий. Можно, конечно, ждать, пока парламент сформирует новую законодательную базу — и тогда уже приниматься за работу. Однако действительность не оставляет надежд на такой, в общем-то нормальный ход событий: в списках кандидатов в депутаты практически нет заметных экономистов, руководителей крупных производств, банкиров. Мы отнюдь не уходим от сегодняшней нашей работы, мы хотим поднять ее на более высокий уровень. От решения проблем отдельно взятого фонда необходимо перейти к решению общих для всех инвестиционных институтов задач. У нас есть для этого подготовленные законопроекты, программы. Для меня уход в политику — явление временное. Как только экономика стабилизируется, как только будет создана для этого правовая база — вернусь к своему конкретному делу. Впрочем, имею и личный интерес: надеюсь приобрести в парламенте более высокий, государственный, уровень мышления.

Вот такая нетрадиционная и чисто отечественная причина хождения во власть: хочешь жить в приличном государстве — сперва построй его. Может, в таких вот нетрадиционных кандидатах и заключается наша надежда?

Маргарита АГАФОНОВА.

ГАЗЕТА ДЕЛОВЫХ КРУГОВ
ВРЕМЯ и деньги
28 сентября 1996 года

Любовь к одному апельсину

Он известен, удачлив, и вряд ли вы о нем не слышали. С созданной им корпорацией приходится считаться, это понимают даже недоброжелатели. Единственный критерий, по которому он оценивает свою работу и труд подчиненных — это "целесообразно".

Татьяна МАМАЕВА,
"ВиД"

Из досье "ВиД". Группа предприятий "Образование" — это более десятка юридических лиц, объединенных новой стратегией осуществления бизнеса, принципами работы, стилем управления, добивающихся совместных целей. Главная миссия — получение максимальной прибыли для акционеров. "Образование" молодая, динамично развивающаяся структура конгломератного типа, осуществляющая инвестиционную деятельность, операции на рынке ценных бумаг, недвижимости, консультационную деятельность, управление активами юридических лиц, оптовую, розничную торговлю, бытовые услуги, посреднические и факторинговые операции, дизайн, строительство, ремонт и отделку торговых помещений, офисов. Менеджеры группы "Образование" принимают актив-

ное участие в работе советов директоров более 20 промышленных предприятий Татарстана. Предприятия группы "Образование" участвуют в организации культурных мероприятий, создают корпоративную картинную галерею, клуб деловых людей, оказывают постоянную спонсорскую помощь баскетбольной команде высшей лиги, представляющей республику на российских и международных соревнованиях. И за всеми успехами группы стоит фигура ее шефа — Алексея Семина.

СЕМИН МОЛОД. Он родился в Казани 29 лет назад в обычной семье служащих. В четыре года остался без матери, и с тех пор его воспитанием занималась бабушка. От нее он унаследовал любовь к чтению и вкус к хорошей литературе, ставшей впоследствии одной из составляющих хорошего вкуса во всем, что он делает (от респектабельных вывесок Торгового дома до подбора кадров). Отец, заведовавший лабораторией, передал ему умение ладить с точными науками. Детство создателя "Образования" прошло в центре старого города, на тихой улочке, в доме, которого уже не существует. Семин закончил обычную 96-ю школу и, поскольку рос "беспроблемным" мальчиком, для которого важно было получать хорошие оценки, финалом школьной жизни стала золотая медаль. "Синдром отличника", к счастью, сохранился у него до сих пор — все, что он делает, от крупного проекта до мелочи, бывает выполнено на "отлично". Уже в школе был определен круг интересов — гуманитарные предметы, поэтому закономерным оказалось поступление на исторический факультет КГУ, на отделение научного коммунизма.

Он справедливо считает, что получил хорошее образование. На курсе преподавали Рафаэль Хакимов, Тимур Акулов, Рустем Курчаков — люди, которые сейчас реально влияют на экономику и политику Татарстана. Семин получил диплом социолога. Забегая вперед, скажу, что кандидатскую он защитил у академика Рахматуллина.

СЕМИН ИЗОБРЕТАТЕЛЕН, я бы даже сказала, что он может придумать нечто полезное в той области, где, кажется, сделать из-за многолетней рутины уже ничего невозможно. Его первый проект еще в студенческие годы касался... вожатых в пионерских лагерях. Понятно, у студентов подобного рода нервная работа не пользовалась особым спро-

сом. Пока Семин не перевел ее в русло хозрасчетных отношений. Появились деньги, которые можно было заработать — появились желающие. Самого же Семина заметили — он получил первое деловое предложение: стать директором научно-производственного центра при обкоме профсоюзов. Таким образом, его трудовая деятельность началась еще в студенчестве. Он помнит, когда заработал свои первые деньги. В восьмом классе проходил практику в учебно-производственном комбинате. Там была очень разумная и творческая дирекция, проводили "дни дублеров": в течение целого дня в комбинате было самоуправление. Алексей Семин исполнял роль директора и прекрасно справился — это был его первый опыт в управлении. И первые деньги были заработаны тоже на комбинате.

Я не спросила, как он ими распорядился, но держу пари, что деньги были потрачены на книги.

Возможно, он забыл бы о первой в своей жизни деловой игре, если бы позже новые экономические веяния в стране не напомнили ее. Семин полагает, и могу предположить, что догадка его вполне справедлива: несколько лет назад государство втянуло нас в подобную деловую игру. Ваучеры, дивиденды — кто из нас знал смысл этих понятий? Как в любой игре, нам раздали фишки — ваучеры. А дальше мы стали за ними наблюдать. Да, обещанных двух автомашин "Волга" мы не получили, но приобрели начальные и необходимые в нынешних условиях экономические знания. Теперь, наверняка, только на глухой таежной заимке Авдотья Лыкова ничего не слыхала о дивидендах.

СЕМИН ОБЛАДАЕТ ЧЕРТАМИ ЛИДЕРА. Идея создания инвестиционного фонда "Образование" целиком принадлежит ему. Поначалу в задачи фонда входила защита приватизаторских прав сотрудников госбюджетных организаций. В первую очередь это касалось учителей. Приблизительно в том же направлении делал попытки работать и ректор химико-технологического института Сергей Дьяконов. Две идеи пересеклись, дав республике первый чековый инвестиционный фонд — "Образование" получило лицензию номер один. Конечно, даже в самых смелых мечтах создателю "Образования" тогда и не грезилось, что за пять лет он проделает тот путь, который ему удалось совершить. Тогда он просто

сумел не только собрать чеки (чем во многих случаях и ограничиваются создатели фондов), но, грамотно разместив их, заставил работать. В первые годы своего создания рынок ценных бумаг жил относительно спокойно — конкуренции не было. АО "Образование" даже по тем временам было "бедным и веселым" — 50 тысяч на счету, четыре человека в штате, включая Семина. Одним из способов зарабатывания денег было, например, чтение лекций по экономике для педагогов. Работать Семину приходилось по 12-14 часов в сутки. Сейчас, как он утверждает, его рабочий день иногда на 2 часа короче. Тем не менее, решающие 91-й и 92-й "Образование" выстояло.

СЕМИН — РАБОТОГОЛИК. Это видно из того, что большая часть суток у него уходит именно на работу. Сейчас в группе "Образование" трудится более 400 человек. Естественно, кто-то уже успел сделать карьеру и вместе с шефом занимается управлением. Но мозгом корпорации все равно является Семин, представляющий из себя классический пример бизнесмена западного типа: высокий интеллектуальный потенциал, ярко выраженное научное мышление в сочетании с безукоризненными манерами. Он не любит рисковать — если иногда и вынужден сделать нестандартный шаг, то можете быть уверены, — он все хорошо просчитал. Работа — это единственное, о чем Семин может говорить с азартом.

В группе "Образование" строго следуют понятию корпоративной этики. Поскольку культ труда в группе, пожалуй, самая главная отличительная черта, один из основополагающих принципов гласит: руководитель работает больше подчиненного. Да, здесь кое-что, как и у других: поощряют карьерные амбиции, существует материальное вознаграждение, ради интересов дела сотрудникам помогают решать некоторые бытовые проблемы. Но есть еще нечто отличительное. Семин считает: "Всегда найдется фирма, которая может дать большую зарплату, чем мы. То есть, грубо говоря, моего сотрудника, если наши взаимоотношения будут строиться только по принципу материальному, всегда смогут купить. Где же панацея?.. Я подбираю в штат единомышленников, они воспринимают "Образование" как единое целое, для них развитие наших структур — это развитие собственной жизни. Интересы фирмы для таких людей — это главное".

СЕМИН ГИБОК. Он, как всякий умный человек, не стыдится незнания, понимая, что все на свете не знает никто. Стыдно не стремиться узнать. Он с готовностью поддерживает новые идеи. Но опять-таки, по одному из принципов корпоративной этики, если ты отец-прародитель новой идеи, будь добр довести ее до воплощения в жизнь. Семина можно в чем-то переубедить, естественно, если доводы будут не эмоциональными, а аргументированными. Но... обсуждать решение можно только до того момента, пока оно не принято — дальше его необходимо просто неукоснительно выполнять. Семин, как всякий человек, почитающий целесообразность, именно ее считает главным доводом. Раз что-то целесообразно для фирмы, значит, это хорошо и это следует поддерживать.

СЕМИН ЛЮБИТ ВСЕ НОВОЕ. А раз любит, значит, не боится. Интересно, но одним из лучших видов отдыха он считает... командировки. Смена места действия для него благоприятна — в путешествиях рождаются новые идеи. Не случайно, на вопрос о самом ярком впечатлении детства он ответил: поездка с городским пионерским штабом в Вильнюс. Это была "заграница", другая жизнь. Вскользь замечу, что попутешествовав сейчас по настоящей заграницe, он прекрасно ориентируется в коллекциях лучших музеев мира и, кажется, верно нашел применение своим эстетическим интересам, начав собирать корпоративную коллекцию. Впрочем, тяга к новизне лежит в основе многих проектов "Образования", будь то розыгрыш квартир (хоть и немного трущобников, но все-таки улучшили свои жилищные условия с помощью "Образования", а ведь за каждым квартирным ордером — судьбы) или современное офисное здание, где главными арендаторами выступят инофирмы, для них здесь созданы идеальные технические условия. Или другой проект, касающийся одной из самых болезненных точек нашей жизни — бытового обслуживания. Парикмахерская, которую открыло "Образование" на улице Баумана, приносит доход от 1,5 до 2 миллионов в день, потому что работа в ней поставлена по-новому. Очевидно, так же заработает и преображенное ателье" Улыбка", при котором откроется небольшой магазин готового платья и всех необходимых аксессуаров. В планах "Образования" — большие инвестиции в городские структуры, а затем и в промышлен-

ность. Пока же, говорит Семин, накапливается первоначальный капитал.

СЕМИН СОЗДАЛ СЕБЯ САМ. Вряд ли уместно утомлять читателя экономическими подробностями деятельности группы "Образование" — специалисты в этом хорошо разобрались, для обывателя же важнее те удобства, которые он испытывает, приходя в магазины Торгового дома "Образование" или самые высокие — 65 процентов — дивиденды по акциям. С 14 октября "Образование" начинает праздновать свой пятилетний юбилей — в течение недели экономисты, социологи и политологи будут изучать опыт работы группы на рынке Татарстана и говорить о перспективах развития подобных корпораций. Моя задача была иной — показать, как и в наших условиях человек с несомненным лидерским началом может "создать самого себя".

В одном из интервью Семин к месту привел анекдот: американского миллионера спрашивают, как он нажил свое состояние. "Отец дал мне апельсин, я выжал из него сок, получил доллар и купил уже два апельсина". "И постепенно разбогатели?" "Нет, я получил наследство дядюшки-миллионера". Семин решил опровергнуть анекдот. Он из тех, кто берет добро там, где его находит: опыт комсомольской работы, рано появившаяся возможность проявить себя как руководителя, депутатство (он — самый молодой депутат Госсовета и самый, естественно, молодой член Президиума). Конечно, в нынешнее время у молодых появилась возможность самореализоваться. Но... "времена не выбирают", их можно только с умом использовать для достижения своих целей.

Цель же перед собой Семин, похоже, поставил давно. На вопрос, какую из книг, прочитанных в детстве, он перечитывает и по сей день, ответ был ожидаемый. Драйзеровского "Финансиста".

КАЗАНСКИЕ ВЕДОМОСТИ

17 февраля 1995 года

КАНДИДАТ, НЕ ИЩУЩИЙ ДОВЕРИЯ

В прошедшую субботу состоялись встречи избирателей с кандидатом в депутаты Государственного совета Татарстана по территориальному округу №64 управляющим инвестиционным фондом "Образование" Алексеем Семиным.

Как ни странно, но встречи, подобные этой, вовсе не часты в избирательной кампании-95. Что-то перестали претенденты на депутатский мандат баловать нас контактами "по месту жительства". Говорят — нерационально. Куда проще встречаться с "трудовыми коллективами" — и зала искать не надо, и людей начальник соберет, и пенсионеров въедливых не будет.

Семин и его команда думают иначе. В школу или клуб идут по своей воле, идут те, кто действительно хочет понять, за кого голосовать. Для Семина эти немногие, не поленившиеся потратить на кандидата выходной, дороже многих других, которым безразличны и эта страна, и он сам, и собственное будущее.

Народ способен сделать верный выбор, считает он, но только в том случае, если получит полное и правдивое представление о тех, кому вручает власть. Хотя избирателям его, например, округа сделать это будет непросто: здесь семь кандидатов.

Кстати, отличной организацией его встреч не замедлили воспользоваться конкуренты. Среди собравшихся обнаружились явные "агенты влияния", что, впрочем, не только не

повредило мероприятию, но даже придало ему пикантную остроту. Так, одна женщина долго и горячо обвиняла Семина в том, что он не сделал ее ваучер золотым. При этом было очевидно, что ей безразлична содержательная часть обвинения — замысел заключался в другом: кандидат должен был понять ее сбивчивую и экспрессивную татарскую речь. Фокус, однако, не удался: Семин все понял и убедительно ответил, хотя и на русском.

Он довольно быстро доказал, что не боится самых неприятных вопросов, не хочет недосказанности. Он как будто специально "нарывался" на них. Это было непривычно. Доселе от нас, избирателей, требовалось лишь одно — доверие. Семин же полагает, что вера — это все-таки из другой области. В основе политического выбора должно лежать иное — знание и здравый смысл.

"Алексей Владимирович, а что вы лично сможете сделать для нас, для поселка, если станете депутатом?"

Да, кандидатам даже новой формации приходится иметь дело с весьма традиционными представлениями избирателей. Горько становится от таких вопросов. Ведь уж и не верят люди щедрым предвыборным обещаниям. А все же спрашивают, надеются. Не от глупости это, а от отчаяния: слишком трудно живут, захлебываются от каждодневной борьбы с неустроенностью жизни. Сумеет ли этот хорошо одетый, преуспевающий молодой человек понять их, усталых, задерганных, сможет ли помочь им?

И Семин рассказывает о том, что он собирается для них сделать. На языке политики это называется программой, на простом, человеческом,— его планами, его мечтой, детищем.

Рассказывая о некоторых своих проектах, он неизменно добавляет: "Это не благотворительность, это коммерческий проект, который мы будем осуществлять в любом случае". Хотя мог бы намекнуть: это, мол, только для вас, дорогие избиратели, только из особой к вам симпатии.

Однако на многие просьбы и жалобы Семин отвечал: "Я не буду обещать вам невыполнимого. Но вот что смогу сделать реально..."

Он не может обещать, например, что перестанут расти цены. Но он знает, что надо сделать для того, чтобы на пути от производителя к потребителю, к товару не присасывались многочисленные посредники, вдвое-

втрое удорожающие его. Он уже создал Торговый дом с сетью магазинов, напрямую связанных с химкомбинатом "Нэфис". Порошок, который стоит в обычном магазине чуть ли не три тысячи, у него продается за 1700 рублей, ибо закуплен по фиксированным ценам на полгода вперед.

Слушающим его женщинам, наверное, трудно понять, что такое "инфляционные процессы" и "ставка на скорость оборота". Но порошок и мыло — вот они, в выездном киоске, который помог организовать поддерживающий Семина химкомбинат. Это можно потрогать руками и даже купить — что многие и делают.

Когда встреча официально закончилась, избиратели еще на часа полтора взяли Семина в тесное кольцо и выложили ему все: нет телефонов, со сломанного моста упал ребенок, магазин надо срочно ремонтировать... А одна старушка пробилась к нему, открыла рот... и заплакала, говорить не может. Соседи объяснили: живет одна, помочь некому, а тут еще недавно все окна в домишке выбили...

Семин слушал, порой менялся в лице, но ни разу не сорвались у него такие желанные для всех слова: сделаем, поможем, решим.

Похоже, он органически не способен к обещаниям, в которых не уверен. Даже если при этом очевидно вредит себе.

Может быть, это просто несломленная еще гордость молодости, не признающая унижения ложью. Если так, будет очень жаль, если она уйдет от него с возрастом.

Впрочем, вечером, на "разборе полетов", Семин сказал своей команде: "Первое — вставить бабуле стекла. И вообще посмотреть, что там для нее можно сделать".

М. ВАСИЛЬЕВА.

КАЗАНСКИЕ ВЕДОМОСТИ
21 февраля 1995 года

ПОРЯДОК В ДУШЕ – ПОРЯДОК В ДЕЛАХ,

или Один день из жизни управляющего

Когда задумывался этот материал, я знала точно, что мало кто в нашем обществе имеет представление о людях новой профессии — финансистах, то есть бизнесменах, работающих на рынке ценных бумаг. Мы решили рассказать о двадцатисемилетнем Алексее Семине, управляющем крупнейшим в республике фондом "Образование". Дабы получше узнать управляющего, я решила провести рядом с ним весь день.

Обычно его рабочий день начинается в 8 часов 30 минут и заканчивается в 20 часов 30 минут, а то и позже. Когда управляющий прибывает в офис на улице Горького, 29/19 и поднимается по ступенькам на третий этаж в свой кабинет, задавая попутно вопросы секретарше, большинство работников фонда уже на своих местах, хотя официально рабочий день начинается в 9 часов.

В 8 часов 45 минут Алексей Владимирович начинает обход офиса. В отделе инвестиций кто-то заболел, и управляющий обеспокоенно спрашивает, что с ним и есть ли кому его заменить. В юридическом отделе неполадки только с компьютером, а в пресс-центре, службе безопасности и мини-типографии все о'кей. Подобно Маленькому Принцу Сента-Экзюпери, Алексей Владимирович каждое

утро начинает с наведения порядка на своей "маленькой планете".

В 9 часов утра каждое утро управляющего ждут в его кабинете пять высших менеджеров инвестиционно-холдинговой компании "Образование", председателем правления которой он также является, и ответственные работники фонда, приглашенные специально. Пока собравшиеся решают наболевшие проблемы, я направляюсь к главному бухгалтеру, чтобы расспросить его о шефе.

Ринат Бикмуллин, возможно, самый молодой в республике бухгалтер, подпись которого скрепляет собой баланс в 10 миллиардов рублей. Ему 23 года, в фонд он пришел два года назад будучи студентом КФЭИ.

— Вот вы сказали, что в манерах, разговоре, обхождении я похож на своего шефа, — говорит Бикмуллин, — что ж, вполне возможно, — поневоле перенимаешь манеру поведения человека, с которым часто общаешься, которого уважаешь. Алексей Владимирович, по-моему, настолько энергичен, что его энергии хватило бы на десятерых. Он "зажигает" всех вокруг. Тем более что аппарат фонда молодой, средний возраст сотрудников — 26 лет.

Как я поняла из разговоров с работниками фонда, карьеру здесь сделать непросто, но реально. К примеру, Антон Сайфутдинов пришел в фонд два года назад, когда преподавал на факультете ВМК в университете и работал над диссертацией, чтобы создать базу для реестра акционеров фонда. Когда полгода назад управляющий стал думать, кого бы найти на должность директора депозитария "Образование", Сайфутдинов сумел наладить дело так, что выбирать было несложно.

Кстати, управляющий фондом имеет черную визитку с золотым тиснением, высшие менеджеры — темно-синие визитки с золотом, начальники отделов — серые визитки с золотом, а технические сотрудники — белые. Заманчиво пройти путь от белой визитки до черной, что, соответственно, стимулируется следующим: минимальная зарплата работников фонда 70-80 тысяч рублей в месяц, а максимальная — 700-750 тысяч рублей.

— Различие в цвете визиток сделано не по моей инициативе, — объясняет Семин, — оно является проявлением наших взаимоотношений. Новый сотрудник приходит с целью сделать карьеру, ради чего он готов работать по 12 часов в сутки шесть дней в неделю...

С 9 часов 30 минут до 12 часов управляющий обычно объезжает подразделения инвестиционно-холдин-

говой компании "Образование" или приглашает руководителей к себе в центральный офис. А пока у него выдается свободная минутка, я задаю вопрос:

— О вас говорят, что руководитель вы жесткий, авторитарный. Что вы сами об этом думаете?

— Быть может, так оно и есть, но я не стараюсь подчиненных людей запугать, а заинтересовываю их. Сегодня демократические методы управления как отдельной фирмой, так и экономикой в целом неприемлемы, ибо это ведет к хаосу и неразберихе, продолжению кризиса. На экономически развитом Западе демократия остается за воротами предприятия, а в пределах фирмы — жестко вертикальные взаимоотношения. Основа процветания — это порядок.

Успехи фонда — основа доверия к управляющему. Еще два года назад на расчетном счете фонда было 50 тысяч рублей и четыре сотрудника в штате, а сегодня есть несколько предприятий группы "Образование" с многомиллиардным балансом, создаются новые рабочие места.

Алексей Владимирович сделал невозможное, развив и расширив ту структуру, которая была ему вверена.

Вот и сегодня собравшиеся в просторном кабинете высшие менеджеры обсуждают поставленную задачу, устанавливая сроки ее реализации. Как правило, сроки эти опережаются, цель достигается не через полгода, как было задумано, а через три месяца. Сотрудники "Образования" обсуждают ход предвыборной кампании.

Кстати, А. Семин — единственный кандидат в депутаты Государственного совета республики, представителей которого видели едва ли не все 34 тысячи избирателей в его Ометьевском округе. Он выдвинут не партией, а группой единомышленников, с которыми ему удалось разработать и внедрить в жизнь ряд социальных программ, направленных на защиту граждан в условиях экономического кризиса. Теперь от того, проголосуют ли за него в Ометьевском избирательном округе, будет зависеть благополучие его избирателей.

В свое время его нынешние единомышленники сделали на него ставку и добились заметного благополучия и процветания фонда. Они агитируют за своего управляющего, ходят по домам по субботам и воскресеньям, не требуя за это премий или отгулов. Они уверены, что так как он сумел навести порядок в фирме, ему необходимо дать возможность навести порядок в обществе, проводить дальнейшие реформы. И агитировать

им за Семина легко, ведь он идет на выборы не с пустыми лозунгами и обещаниями, а с программой конкретных действий, продуманных, просчитанных и обоснованных до деталей

— Моя победа на выборах будет означать не победу Семина, — говорит Алексей Владимирович, — а победу нового мышления в нашем обществе. Наша задача — не победить любой ценой, а проверить, то ли фонд далеко "заскочил" вперед, то ли действительно пришло время экономических реформ и нужно действовать...

Предварительная защита диссертации, назначенная на 11 часов, у Семина в тот день прошла блестяще. Она была единогласно рекомендована к защите в марте этого года. Свою научную деятельность Семин объясняет тем, что руководителю нужно постоянно развивать интеллект, чтобы быть всегда на голову выше своих подчиненных. И дело тут отнюдь не в получении статуса кандидата экономических наук или прибавке к жалованью.

После обеда день управляющего вновь расписан по минутам. В 14 часов его ждут в Госкомимущества республики. В машине он жадно пробегает глазами страницы центральных и местных газет. На их прочтение у него уходит в среднем час, складывающийся из таких вот минут, свободных от общения с людьми и решения насущных проблем.

В Госкомимущества я становлюсь свидетелем беседы управляющего с чиновником. Суть ее сводится к тому, что Семин старается доказать собеседнику необходимость отмены пункта в указе, запрещающего гражданам в течение трех лет перепродавать акции приватизированных предприятий республики, приобретенные за ИПЧ. Чиновник же настаивает на том, что народ еще слеп и не понимает, какое же это богатство — акции, а в конце концов обвиняет Семина в отстаивании частных интересов своих акционеров.

— Да, я отстаиваю интересы 70 тысяч своих акционеров, потому что акция — это собственность, которой люди должны распоряжаться так, как им вздумается. Я считаю, что директор предприятия должен стремиться, чтобы хорошо было не всему человечеству, а его трудовому коллективу. А депутат — чтобы было хорошо его избирателю. Я надеюсь, что новый парламент отменит трехлетний мораторий на акции.

Чтобы не изменять своей пунктуальности, Алексей Семин спешит закончить беседу с чиновником, потому что в 16 часов у

него запланирована встреча с директором акционерного общества "Нэфис" (бывшего химкомбината имени Вахитова). Однако не все встречи с директорами столь приятны, как эта.

К счастью, так называемых красных директоров осталось не так уж много. Зато как приятно находить общие интересы с руководителями нового типа, новаторами, например, президентом акционерного общества "Татглавснаб" Борисом Кадниковым или директором акционерного общества "Нэфис" Альбертом Рахматуллиным.

Когда стрелка часов переходит за 20.30, мы с неутомимым управляющим покидаем офис и направляемся в его двухкомнатную квартиру. Здесь я рассматриваю огромную библиотеку Семина, в которой собраны книги всех времен и народов. Он же, не показывая усталости от такого напряженного дня, готов отвечать на вопросы.

— Ваш девиз в жизни — "Я за порядок в делах и за порядок в обществе", видимо, относится и к вашему жилищу, где все на своих местах, несмотря на отсутствие хозяйки. Каков ваш идеал будущей спутницы?

— Это должна быть хорошо воспитанная, образованная, очень спокойная и уравновешенная девушка, совсем не деловая, не эмансипированная. Это хранительница домашнего очага, разумеется, не работающая, занимающаяся домом, воспитанием детей и общением с подругами. Она должна быть изящной, стройной, с длинными волосами. К сожалению, у меня не хватает времени на поиски своего идеала.

— Вы воспитывались бабушкой. Какое влияние она оказала на вас?

— Это была добрая женщина, которая хотя и занималась обширным домашним хозяйством, хорошо ориентировалась в общественной жизни, не погрязла в быте, любила читать. Когда мы всей семьей летом выезжали на дачу, она просила привезти ей только свежих газет.

— Вы счастливы?

— Пожалуй, да, потому что на моих предприятиях и у моих сотрудников все в порядке.

Покидая в тот вечер управляющего, подумала, как приятно видеть в сегодняшнем хаосе и неразберихе человека, который уверен в себе и в том, что надо делать, у которого все в полном "ажуре". Быть может, такими и должны быть люди, которые наведут порядок в экономике и обществе? Порядок в делах — порядок в обществе!

А. АМИНОВА.

Оглавление

ГЛАВА 1. Час ученичества,
или Империи создаются пионерами 4

ГЛАВА 2. Почти по Драйзеру,
или В России каждый финансист — стоик 22

ГЛАВА 3. Цена недвижимости,
или Когда богатые плачут 48

ГЛАВА 4. Новые мытари,
или Разговор с фининспектором об этике 70

ГЛАВА 5. Слово о словах,
или Кое-что о сублимации чувств 90

ГЛАВА 6. Маршальский жезл,
или Корпорации требуются карьеристы 108

ГЛАВА 7. Хождение во власть,
или Для чего бизнесмену политика? 130

ГЛАВА 8. "А ты Рембрандта читал?",
или Гармония на фоне алгебры 156

ПОСЛЕСЛОВИЕ. Портрет молодого человека
в интерьере корпорации-ветерана 180

Оглавление 205

В книге использованы фотографии из архивов автора и корпорации "Образование". Репродукции картин, икон, фотографии бронзовых изделий из коллекции "Арт-Образование" выполнены *Владимиром Зотовым.*

Алексей Сёмин.
Это моё время.
Записки молодого человека.

Оригинал-макет подготовлен Издательским домом "Образование"
Лицензия № 208 от 30 сентября 1997 года
Редакторы *Маргарита Агафонова, Татьяна Морозова*
Художник *Айдар Утяганов*
Компьютерная вёрстка *Антонина Курылёва*

Сдано в производство 19.09.97 г. Подписано к печати 30.09.97 г.
Формат издания $70 \times 90^{1}/_{16}$. Зак. Н-512. Тир. 5000 экз. Отпечатано
с оригинал-макета в типографии Татарского газетно-журнального
издательства. 420066, г. Казань, ул. Декабристов, 2.

Автора книги Алексея Сёмина, несмотря на его очевидную молодость, хорошо знают в нашей Республике. Знают как предпринимателя, создателя группы предприятий «Образование», как народного депутата Татарстана и члена Президиума Государственного Совета РТ.



«Образованию» — одному из первых по-настоящему рыночных предприятий, на себе пришлось испытать все сложности перехода к экономике, основанной на новых принципах. Это хорошо видно и по книге, которая представляет своего рода летопись корпорации. Однако автор ее не только точно формулирует суть проблем, с которыми ему приходилось сталкиваться. Он рассказывает о собственном опыте их преодоления, предлагает варианты конструктивных действий. Отрадно, что предпринимателя волнуют не только коммерческие, экономические интересы, но и сохранение духовного наследия народов Татарстана, преумножение культурных ценностей республики. Причем он не просто думает и говорит об этом, но и многое делает. В созидательном настрое — главная ценность книги.