

Игорь БАБАЕВ

# Я ПРИЗЫВАЮ К АГРАРНОЙ РЕВОЛЮЦИИ





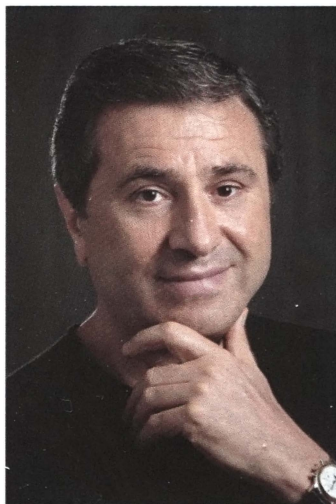
Игорь БАБАЕВ

Я ПРИЗЫВАЮ  
К АГРАРНОЙ РЕВОЛЮЦИИ



---

Игорь БАБАЕВ



Я ПРИЗЫВАЮ  
К АГРАРНОЙ РЕВОЛЮЦИИ

  
ХРОНИКЕР

Москва  
2009

ББК 65.9(2Рос)

Б12

## Запись и литературная обработка Дмитрия Мурзина

**Бабаев И. Э.**

**Б12 Я призываю к аграрной революции – М.: Издательский дом «Хроникёр», 2009. – 320 с.**

**ISBN 978-5-901238-59-2**

Книга Игоря Бабаева – это записки промышленника, которого логика развития бизнеса привела в аграрный сектор. Сегодня компании, созданные автором, являются лидерами сельскохозяйственного производства в России.

В истории развития семейного бизнеса, в личном жизненном опыте, особенно в опыте последнего двадцатилетия, автор стремится увидеть то, что хорошо и что плохо в обустройстве России. Яркие картинки жизни, забавные и трагические, изломы судьбы и неординарные действующие лица повествования придают этим запискам характер выразительного документа эпохи.

Возрождение села автор считает ключом к возрождению России. Он видит его в создании нового технологического уклада в агропромышленном производстве, который повлечет за собой формирование современного, комфортного уклада жизни на селе. В завершении книги автор фактически формулирует манифест аграрной революции. И стремится реализовать этот манифест на практике.

Книга представляет интерес для широкого круга читателей.

© Бабаев И.Э., 2009

© Мурзин Д.А., литературная обработка, 2009

© Ломакин Д.В., фотографии, 2009

© ООО «МИПРОМ», 2009

© Издательский дом «Хроникёр», 2009

ISBN 978-5-901238-59-2

## ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

*Я начал наговаривать эти записки на диктофон не в погоне за литературной славой. У меня другой талант. Он в том, чтобы организовывать, строить, создавать что-то новое, желательно – еще невиданное в стране. Сама возможность реализовать такие устремления – уже счастье.*

*Мне просто хочется поделиться с людьми мыслями о нашей жизни, о человеческой судьбе, о том, какое будущее мы строим и как это делаем. Это не желание выговориться, это стремление найти понимание в очень важных вопросах нашего общего бытия.*

*Почему нефть важнее хлеба? Почему город затмил село и надолго забыл о его существовании? Где та политика, которая измеряется не только тоннами и миллионами, но разумной устроенностью самой жизни, ее качеством?*

*Вопросы почти вечные. И я не претендую в своих ответах на истину в последней инстанции. Но жизненный опыт, особенно опыт последнего двадцатилетия, позволяет мне с достаточным основанием судить о том, что хорошо и что плохо в обустройстве нашей Родины.*

*Я обращаюсь к тем, кому эти вопросы небезразличны. И надеюсь найти понимание и поддержку.*



Игорь Бабаев



*Лидочке  
и нашим сыновьям  
Серёже и Жене  
посвящаю*



## ОПЯТЬ ЧУМА НА НАШУ ГОЛОВУ!

### 1.

**Т**ридцать первого октября 2008 года в Кремлевском дворце Юрий Михайлович Лужков вручил мне Золотую медаль – высшую награду агропромышленной отрасли.

Москва отмечала праздник Урожая.

В фойе дворца пели и плясали ряженые, празднично галдела толпа приглашенных, взирая на странное переплетение фольклорных мотивов и современной эротики. Тетка с лиловым носом в обширном сером сарафане бесцеремонно пыталась втащить в круг веселья стайку чинных мужчин в строгих костюмах. Мужчины остались неколебимы.

Награждение тружеников села стало частью концертной программы, объединившей, можно сказать, обязательный фольклор, цирковые номера, «вечные» шлягеры, городские романсы, поп-музыку и традиционный юмор, неожиданно ставший на фоне народных бедствий последних лет плоским и постыдным.

Это очень важно и нужно – отмечать хороший труд. Особенно когда речь идет о крестьянине, забытом на долгие годы в его рабском труде, без которого сама жизнь наша



*Приятно, когда отмечают твой личный вклад в общее дело*



будет невозможной. И конечно, приятно, когда отмечают твой личный вклад в общее дело.

И все же праздник оставил в душе ощущение если не пира во время чумы, то чувство какой-то глубокой тревоги.

## 2.

Цена акций группы «Черкизово» на Лондонской фондовой бирже за два месяца осени 2008 года упала в четыре с лишним раза. Компания стоила больше миллиарда долларов, теперь примерно 250 миллионов.

Обыденный здравый смысл не может взять это в толк. Заводы работают и колбаса варится. Поросята накормлены и не хворают. Птица кудахчет и яйца несет. Почему «дохнут» акции?

Они «дохнут» от страха. Люди покупали и продавали наши акции, делая каждый свой бизнес – большой или малый. Это они, частные инвесторы, давали за них суммы, позволившие оценить стоимость группы «Черкизово» в миллиард. Теперь инвесторов охватил панический страх.

Группа «Черкизово» развивалась не только за счет собственных, но и за счет кредитных ресурсов, как и подавляющее большинство крупных российских предприятий. Грянул финансовый кризис, и вся кредитная масса, взятая на развитие производства, в глазах западных инвесторов стала крайне опасной. Многие из них решили, что в условиях кризиса эти деньги невозможно вовремя освоить, получить на них отдачу, а значит, компанию ждет банкротство.

Мысль такого инвестора неглубока. Он по сути своей – спекулянт, то есть человек, делающий деньги на разнице стоимостей. Взгляд его недалек, информирован он очень плохо. Он не видит, что эти деньги – субсидированные кредиты, что они восьмилетние, почти беспроцентные, то есть очень хорошие, качественные деньги, которые надо

запускать в производство. Не знает он и о том, что кредиты группы «Черкизово» номинированы в рублях. А это значит, что в условиях девальвации рубля почти на треть в долларовом исчислении кредитная масса резко сократилась. Спекулянт смотрит не на реалии производства, а на поведение себе подобных. И его охватывает страх.

Страх на фондовом рынке сродни ядерному взрыву. В его основе – цепная реакция. Люди, бесконечно далекие от реального производства, при малейшем сомнении в твердости цен стремятся избавиться от акций. При этом они пристально смотрят на поведение других игроков: важно вовремя избавиться от падающих акций, желательно – в числе первых. И рынок погружается в горячий бульон страха. Этим бульоном он питает и взращивает себя, разливая страх в пространстве. Раньше бы сказали: «по всей ивановской». Но в условиях глобализации – по всей планете.

Человек, занятый реальным производством, до поры смотрит на это спокойно. Поросята накормлены, цена на них растет – плевать мне на стоимость акций. Пострадали не мы, а слишком нервные инвесторы, которые сначала оценили нас в миллиард, а теперь сбрасывают акции за 300 миллионов. Они реальные деньги теряют, а мы – виртуальные. Мы же виртуально стали богатыми. Теперь приземлились.

Наше истинное богатство – в ухоженных поросятах, а не в ценной бумаге. Она лишь некоторое отражение этого богатства, часто весьма искаженное.

Дикая получается ситуация. Кризисным балом правит отражение, а не сущность. Не сам поросенок, а свидетельство на него. И вот в такие-то свидетельства и вкачал весь мир сотни триллионов долларов! Не в поросят, не в реальный сектор. Вкачали в различные бумажки. Торговля ими на межбанковском рынке подняла их стоимость до небес, окончательно оборвав связь между реальным поросенком и виртуальным свидетельством о его существовании.



*Так выглядят истинные ценности реального производства. Они вполне осязаемы в отличие от виртуальных свидетельств на их существование, которыми люди торгуют на фондовом рынке*

### 3.

Умные головы нашли причину всего – ипотечный кризис в США. Но ведь если пошла такая цепная реакция, надо думать, не только в раздутой ипотеке дело. Что-то сгнило в самом основании хозяйственного механизма. И тогда этот кризис необходим уже для того, чтобы вернуться к реальным, а не виртуальным стоимостям. Тогда и крестьянину, стоящему на земле, может быть, станет легче. Цены на «горючку», на металл, цемент и прочие нужные материалы приземлятся и станут ближе к тому, что делается в поле. Рынок развернется к реальному сектору экономики.

Ценная бумага, какая бы она ни была, должна иметь за собой баланс реального товарного производства. Иначе получается «МММ» господина Мавроди. Сначала государство выпускает под свои гарантии бумаги, оторванные от государственного баланса – например, государственные казначейские обязательства. Потом бизнес начинает строить пирамиды. Наговорил Мавроди с три короба – люди деньги понесли. Когда пионеры пирамид получали дивиденды, им было очень хорошо. Но когда все лопнуло, закричали: верни деньги!

Мавроди судили. А кого судить в связи с глобальным финансовым кризисом? Он тоже – результат пирамиды, нагромождения виртуальных стоимостей, не имеющих обеспечения в реальном секторе экономики. Здесь вам уже не масштабы Мавроди, и страдают не тысячи людей, а миллиарды.

Должно прийти трезвление, понимание того, что реальный сектор экономики – это основа основ.

### 4.

Кризис быстро докатился до России, и первой затрещала наша убогая банковская система. Споры нет, финансы – кровь

экономики. Банки надо спасать. Но почему это нужно делать в отрыве от реального сектора, прямой раздачей денег? Итог следовало ожидать: пятьдесят миллиардов долларов вскоре оказались за границей. В любом кризисе спасать надо прежде всего реальное производство, а не обслуживающие его институты.

Для реального сектора в России этот кризис является сокрушительным, ибо в основе это кредитный кризис. И он тотальный, поскольку современные деньги носят кредитный характер. Производитель берет кредит, развивает производство, получает отдачу на вложенные средства и возвращает кредит. И так шаг за шагом. Замороженный сегодня кредит стал удавкой на шее реального производства.

Группа «Черкизово» на протяжении последних нескольких лет получала льготы по кредитам от государства. То есть банкирам мы платили по утвержденным на тот момент ставкам, а потом государство компенсировало нам процентные ставки по кредиту на основании реально произведенных работ.

В течение 2008 года ставка Центрального банка в среднем равнялась одиннадцати процентам годовых. Соответственно стоимость выданных банками кредитов составляла примерно от двенадцати до тринадцати процентов годовых. После компенсационных выплат государства кредит для нас становился почти беспроцентным – эффективная ставка была всего полтора-два процента. Две трети ставки Центробанка нам субсидировал федеральный бюджет, а одну треть – областные бюджеты. С 2009 года система компенсации изменилась: восемьдесят процентов компенсирует федеральный бюджет и двадцать процентов – местные бюджеты. Однако в наших договорах с банками был пункт, разрешающий им при определенных обстоятельствах в одностороннем порядке поднять процентную ставку.

В процессе нашего кредитования участвуют Россельхозбанк, Сбербанк России, Газпромбанк и банк «Зенит». Как только они почувствовали запах гари, этот пункт был извлечен на поверхность. Банки решили поднять ставки по

ранее выданным кредитам до семнадцати-восемнадцати процентов в год. Строго говоря, для рыночной экономики и ее хозяйственного права это неслыханное новшество!

Для нас в этом случае эффективная ставка по кредиту растет до шести-семи с половиной процента – она не субсидируется государством.

Кредитный портфель группы «Черкизово» и компании «НАПКО» превышает двадцать миллиардов рублей. В этих масштабах выплаты банкам по реальной ставке составят около полутора миллиардов рублей. И это в условиях длинного кредита, который еще нужно осваивать.

Тут сам завизжишь и закудахчешь. Если бы такое произошло, всех поросят и курочек надо было бы немедленно пустить под нож, а все проекты развития полностью остановить.

Мы говорили:

– Нужно реально оценивать ситуацию. На протяжении двух или трех лет цены на металл, цемент и другие материалы выросли в два-три раза. Давайте сделаем переоценку кредитного портфеля в сторону увеличения, поскольку изменился рынок.

Нет, банки не пошли нам навстречу. Исключение – Россельхозбанк, но и здесь решение процедурных вопросов затягивается.

Между тем время минувшей осенью было на вес золота. За мною – производство. И я уже просто физически не мог стоять на ногах. У нас не железки – у нас живые существа.

Пытался убеждать Газпромбанк:

– Господа! Я вкладываю деньги из оборота, закрываю проблемы, решаю вопросы. Вы видите, что происходит. Плюс к этому ввоз птицы из-за рубежа, цена на нее упала, а свиноводство в тяжелейшем состоянии. Сейчас вы хотите ставку поднять, а это для нас – дефолт. Дефолт у нас и дефолт у вас. Мы уничтожим свои балансы, вы – свои. Плюс вы уничтожите одного из аграрных лидеров России.

Большая заслуга Виктора Алексеевича Зубкова, первого заместителя премьер-министра, состояла в том, что он не позволил случиться такой беде. Он остановил рост ставок по уже выданным кредитам, однако все новые кредиты мы должны брать на новых коммерческих условиях.

После длительных переговоров с этим согласились все, но реальная выдача кредитов сдерживалась еще очень долго, не говоря уже о том, что в первые три месяца 2009 года были существенные задержки в получении субсидий на кредитные ресурсы.

Проблема и сейчас дает о себе знать. Повышение кредитных ставок привело к резкому удорожанию инвестиционных проектов и вымыванию оборотных средств у предприятий. Это серьезно тормозит реализацию уже начатых проектов, а новые проекты вообще становятся сомнительными.

## 5.

Почему мы подписывали кредитные договора с таким невиданным пунктом? Да потому, что это была рекомендация Центробанка и соответственно – общая позиция банков. Они говорили: или так, или никак. Фактически вынуждали нас подписывать. И мы стали заложниками ситуации.

Сегодня любой банк может поднять ставку по уже выданному кредиту, поставив даже крупную компанию на грань банкротства. И вот вам уже готовый механизм замены собственника, отъема собственности. Это не преувеличение. Мне, например, – был такой случай – прямо говорили:

– Ты, господин Бабаев, сейчас не интересен. Ты работай, сделай, создай. Когда бизнес станет привлекательным, мы тобой займемся.

Вот он, пришел период, когда мной можно «заняться». В условиях финансового кризиса я крайне уязвим. Поднимет банк ставку до двадцати процентов на весь кредитный

портфель, и я на лопатках. Меня можно обанкротить и выкупить за копейки все, что создано за двадцать лет. Конечно, это не так просто, это процедурный вопрос, нужен суд. Но пока мы будем судиться, все поросята передохнут. Вот и вкладывайся в долгосрочные проекты в России

Группа «Черкизово» и компания «НАПКО» – это компании, имеющие сегодня большое значение для государства. Здесь двадцать две тысячи работающих. Не считается с этим нельзя. Поэтому вопрос кредитных ставок имеет не только экономическое, но и вполне реальное политическое измерение.

В аграрном секторе крупных игроков мало – примерно два десятка. Если их поставят на колени, они остановят все инвестиционные проекты. Сегодня эти игроки еще верят в то, что их поддержит государство, что они делают важное дело. А завтра?

Нельзя вести эффективную борьбу с финансовым кризисом в отрыве от реального сектора экономики. Если нет реального сектора, зачем нам банк?

К счастью, понимание этого обстоятельства все же пришло. Об этом свидетельствуют действия правительства по поддержке реального сектора экономики. Но почему мы все время опаздываем, а потом стремимся догнать, мобилизуя все силы?

Да, банк не может сегодня выдать кредит, как это было ранее, под одиннадцать процентов годовых. Сегодня ставка – восемнадцать процентов. Но для подобных случаев существуют давно опробованные, стандартные решения. Пусть правительство субсидирует разницу в ставках, ограничив стоимость кредитов ставкой Центробанка плюс два процента. Тогда банк получит свой доход по выданному кредиту. Он укрепит ликвидность за счет нормальной банковской деятельности, а не за счет прямых вливаний. А государство пусть компенсирует реальному сектору тот разрыв, который возник в результате роста ставок по кредиту. И тогда реальное производство не задохнется от недостатка средств.



## КРЕДО БОЛЬШОГО СЕМЕЙНОГО ДЕЛА

### 1.

**Х**очу сразу ввести читателя, можно сказать, в курс своих семейных дел.

Группа «Черкизово» – это крупный, диверсифицированный и вместе с тем семейный бизнес. Он включает в себя мясную переработку, птицеводство и свиноводство. Однако этим бизнес не ограничивается. Черкизовский мясокомбинат, а впоследствии – группа «Черкизово», стал лишь отправной точкой для формирования самого крупного в стране агропромышленного конгломерата, в который входят также Национальная агропромышленная компания (НАПКО), АПК «Михайловский» и недавно созданная управляющая компания «Молочный холдинг».

Уже сегодня этот конгломерат охватывает почти все сферы сельскохозяйственного производства: птицеводство, свиноводство, молочное и мясное животноводство, растениеводство, элеваторное хозяйство, производство комбикормов и мясную переработку. Скоро добавится производство на семейных фермах цельного молока и кисломолочных продуктов из него. Каж-

дое из направлений деятельности, разумеется, имеет свои планы развития, но все они подчинены общему замыслу – созданию системы эффективного агропромышленного производства и переработки, способной успешно конкурировать на любых рынках. Венчает эту стратегию амбициозная идея строительства крупного и самого современного мясоперерабатывающего завода в городе Ельце Липецкой области.

## 2.

В моем понимании семейный бизнес – это не тот случай, когда члены семьи всего лишь владеют частью акций или долей в компании. На мой взгляд, бизнес становится по-настоящему семейным тогда, когда члены семьи не просто владеют бизнесом, но вовлечены в управление им, работают в нем. У нас, к большому моему счастью, именно так все и происходит.

Жена моя, Лида, вообще всегда была в курсе моих дел, с тех пор как мы поженились. Формально она не работает, но ее роль в становлении бизнеса огромна. И дело не только в том, что Лида всегда была для меня, можно сказать, домашним консультантом – очень ценным и важным. Не менее важно то, что она как истинная женщина и мать была подлинным хранителем семейного очага. Она обеспечивала мне и детям надежный тыл, позволявший смело идти вперед и вперед.

Наши сыновья сегодня возглавляют компании, входящие в семейный бизнес. То есть фактически именно они осуществляют все оперативное управление ими. Для меня это просто счастье. И в том, что оно состоялось, первостепенную роль тоже сыграла Лида.

Люди говорят, что за каждым успешным мужчиной обязательно стоит умная женщина. Это как раз мой случай.

### 3.

Нетрудно заметить, что история семейного бизнеса завершает, можно сказать, круг – от мясной переработки через разные виды сельскохозяйственного производства вновь к мясной переработке.

Точнее – это спираль. Спираль развития, поскольку мы возвращаемся к мясной переработке на совершенно новом техническом, организационном и интеграционном уровне.

Так случилось, что движение по этой спирали представляло собой сплошную череду кризисов. И в значительной мере именно поиск выхода из, казалось бы, безнадежных ситуаций определял траекторию нашего движения. Не обошлось, конечно, без ошибок, порой совсем необязательных, и о них тоже надо будет сказать в этом повествовании.

Но в череде успехов и неудач помимо сложившейся стратегии бизнеса постепенно вызрела также и сверхзадача, если хотите, философия бизнеса, или его миссия – пусть будет использовано это ставшее модным и уже успешнее набить оскомину словечко.

Я вижу эту миссию в том, чтобы вернуть на село нормальную, осмысленную, комфортную и достойную человека жизнь. Современные техника и технологии позволяют это сделать. Мне, чтобы убедиться в правильности такого подхода, за примерами далеко ходить не надо – на наших сельских предприятиях прекрасно работает молодежь. А там, где молодежь, дети – там есть будущее.

Крупные города сужают жизненное пространство человека, ограничивая его рамками квартиры, где каждый метр жилплощади приобретает значение высшей ценности. Даже дворы – последнее общинное пространство человеческого общежития – практически исчезли. Их сожрали растущие города.

По всему выходит, мегаполис – быть может, неизбежная, но далеко не лучшая форма человеческого существо-

вания. Традиционные преимущества крупных городов (например, более простой доступ к культурным ценностям и образованию) сегодня уже не столь очевидны, они становятся мнимыми. Информационные технологии в состоянии обеспечить доступ людей ко всей сокровищнице знаний человечества и его культурному наследию практически из любой точки планеты.

Наконец, город не приспособлен к деторождению. Как ни стимулируй рождаемость в городе, как ни расширяй социальные льготы, не родят молодые больше двух детей в двухкомнатной квартире – хоть пряником их корми, хоть палкой бей! Для большой семьи нужен большой дом. А это возможно только в деревне. Она всегда и была основным источником демографического прироста во всем мире.

Задача государства, на мой взгляд, состоит в том, чтобы жизнь в деревне сделать привлекательнее жизни в городе. Все этому сейчас способствует в том числе технический прогресс с его телекоммуникациями и «глобальной электронной деревней».

Гармоничное соединение комфортного жилья, устроенного быта и всех преимуществ, связанных с обитанием человека рядом с естественной природной средой, возможно только в сельской местности. Крупный город остается антагонистом природы. Стремление сгладить это противоречие за счет парков, скверов и газонов проблему не решает.

Если селянин будет чувствовать себя комфортно, если он будет уверен в завтрашнем дне, мы вернемся к тому, что деревенские семьи, как раньше, будут иметь по пять и больше душ. Это было нормой для сельской российской глубинки.

Сегодня в деревне одни старушки. И вокруг них нет никакой жизни. Руки на себя они наложить не могут, а потому шепчут: «Забери меня, Господь, я уже не хочу жить на этой земле».

Все сегодняшнее состояние села говорит об одном: государство должно прозреть, оно должно поставить первоочередной задачей восстановление именно аграрного сектора.

Теперь, на основании всего накопившегося опыта, я могу твердо утверждать: без решения этой фундаментальной проблемы Россия не сможет сохранить себя. Тут надо понимать главное. Аграрное возрождение страны – это не только вопрос продовольственной безопасности. Это, буквально, сохранение границ Российского государства. Если мы не вернем людей на село, эти просторы в стратегической перспективе не останутся незаселенными. Для их освоения есть масса желающих. По всему выходит, что это вопрос не сельского масштаба, это вопрос всего нашего общего бытия, вопрос будущего страны.

Решая конкретные задачи бизнеса, мы всегда рассматриваем их как часть более широкого замысла, который можно выразить метафорически – круг жизни на селе. Мало создать эффективную схему бизнеса. Нужно всегда видеть, насколько она согласуется с укладом жизни людей. Будет ли она сама, эта схема, формировать новый, комфортный уклад жизни? Я глубоко убежден: только при таком подходе можно говорить об осмысленной и действенной стратегии бизнеса в аграрном секторе.

Все, что мы делаем сегодня на селе, отражает именно такой подход. Мы создаем образцы возрождения села, точки роста, привлекательные примеры. Мы стремимся сформировать новый уклад жизни в деревне.

#### 4.

Как уже было сказано, наш семейный бизнес вырос в условиях перманентного кризиса. Его история фактически отразила то, что происходило в стране в последнее двадцатилетие.

Более того, на протяжении всей своей профессиональной работы в промышленности мне, как сказали бы теперь, приходилось в основном выполнять функции кризисного управляющего. И первый опыт такого управления пришел задолго до рыночных реформ, и даже до горбачевской «перестройки». Без понимания этого обстоятельства история семейного бизнеса была бы очень и очень неполной.

Уверен, люди, занятые в бизнесе, найдут в этой книге страницы, знакомые им по собственному опыту. И может быть, извлекут для себя что-то полезное, поскольку конкретный опыт – едва ли не лучший учебник бизнеса.

Кризисное управление, на мой взгляд, не имеет стандартных решений. В каждой конкретной ситуации приходится искать свое ноу-хау. Это почти всегда очень большой риск. И как правило, это действия, противоречащие общепринятым представлениям о том, что следует делать. Но другого пути к успеху просто не существует. Опыт нашего бизнеса вполне это доказывает.

## НАЧАЛО ПУТИ

### 1.

**Р**одом я из Ставропольского края. Места здесь теплые, благословенные. Они долго не отпускали меня. Закончив в 1971 году учебу в Краснодарском политехническом институте, я получил распределение в свой же край, на экспериментальный консервный завод диетического питания в городе Ессентуки. Скромность масштабов предприятия несколько не смутила новоиспеченного специалиста, и в тот же день я приступил к работе в качестве сменного инженера.

Промышленность, техника и технологии всегда мне были интересны. Теперь, по прошествии лет, могу сказать, что это и есть мое призвание. Поэтому в производственный процесс я включился со всем азартом и максимализмом молодости.

В стране всеобщего дефицита повсеместно не хватало не только товаров, но и рабочих. А консервный завод с низкой средней зарплатой у персонала страдал нехваткой людей особенно. Поэтому пришлось освоить все профессии – подменять рабочих на линии, грузить ящики, работать на каре. В результате с бригадой, ко-

торой пришлось руководить, сложились очень хорошие, теплые отношения.

Через несколько месяцев меня назначили начальником цеха. Вот он, момент истины! Заводу нужно техническое перевооружение – эта мысль стала идеей фикс, лозунгом борьбы.

Главный инженер завода был статный, взвешенный мужик, умудренный опытом. Хороший специалист, знающий производство. Годы, наверно, сделали свое дело, поубавили его пыл, научили «не высовываться». Он поддерживал предприятие в рабочем состоянии, но особой инициативы не проявлял.

И тут, как снег на голову, – молодой, необузданный, рвущийся в бой...

Я был безжалостен, и не понимал, что делал. Это потом пришло, с возрастом. Теперь-то мне стыдно. А тогда...

На всех совещаниях одно и то же:

– Это все не так. Это не то. Так нельзя...

Молодость жестока. Я буквально не щадил главного инженера. Не смотрел на его возраст, профессионализм, опыт работы. Я должен был быть более деликатным. Но нет! Идея, в которую мне тогда верилось, была выше всех прочих соображений.

Вскоре я стал главным технологом предприятия.

## 2.

Заботы, связанные с техническим перевооружением комбината, потребовали изучения научных разработок в сфере консервной индустрии.

Научный подход завораживал, открывал новые, захватывающие дух горизонты. Хотелось все сделать по последнему слову техники. Это стремление ко всему новому, передовому, технически совершенному, зародившееся еще в те годы, осталось со мной на всю жизнь. Именно тогда я





*В производственный процесс я включился со всем азартом и максимализмом молодости. На консервном заводе в Эссендуках*

сдал кандидатский минимум, провел на заводе ряд экспериментов, опубликовал несколько статей в специализированных технических журналах.

В 1972 году на съезде молодых специалистов в Астрахани я получил Золотую медаль за модернизацию технологического процесса на предприятии. Первое признание придавало уверенности, убеждало в необходимости дальнейшего роста. И я подал заявление на конкурс в очную аспирантуру Московского технологического института мясной и молочной промышленности.

Аспирантура в те годы была мечтой многих и многих молодых людей. Количество мест в ней было весьма ограничено. Уже поэтому учеба в ней была почетной, престижной.

Школу я окончил с медалью, учеба мне давалась легко. На заводе был секретарем комсомольской организации, стал членом КПСС.

Возможно, сработала хорошая анкета, может быть, что-то иное, но в 1973 году я стал аспирантом.

Я знал, что мог бы стать директором этого завода, но был также уверен в том, что директором я еще стану. А если упустить это движение, этот профессиональный рост, потом можно и не наверстать. Право выбора оставалось за мной. Аспирантура – это развитие мышления, профессиональный рост. И, проработав на предприятии три года, я ушел с завода.

### 3.

Сейчас могу сказать: учеба в очной аспирантуре в Москве – это развитие личности за счет государства. Ты начинаешь иначе мыслить, перед тобой словно расширяется пространство, меняется взгляд на, казалось бы, привычные вещи. Кроме того, три года аспирантуры помимо знаний дали совершенно новый круг общения и вес в профессио-

нальной среде. Статус научного мира был тогда очень высок. Находиться в этой, как сейчас говорят, тусовке было очень почетно. Это в значительной мере определяло сознание любого молодого человека, начинающего жизненный путь.

Моим научным руководителем был Эрнест Иванович Каухчишвили, профессор, доктор наук, ученый с именем, человек высокой культуры, преданный своему делу. Работа под его руководством, общение с ним наполняли меня гордостью. Он доверял читать лекции, принимать зачеты, что доставляло мне, молодому аспиранту, огромное удовольствие. Ведь все это было в двадцать пять лет!

Я занимался проблемами сублимации – сушкой гранулированного мяса в виброподвижном слое. Актуальность моей научной темы определялась в основном проблемой, связанной с хранением мяса. Метод, над которым я работал, позволял исключить использование дорогостоящих холодильных камер.

Сначала вместе с руководителем мы разработали экспериментальную установку – вакуумную камеру с вибро-транспортером и возможностью обогрева, где влага под вакуумом в замороженном состоянии испарялась, минуя жидкое состояние. Такое удаление влаги позволяло сохранять структуру мяса без усадки, что, в свою очередь, давало возможность при необходимости быстро увлажнять его, сохраняя натуральные качества продукта.

Это был один из лучших периодов жизни. Очень интересный, творческий. Я был полностью поглощен работой, проводил огромное количество экспериментов. И мой научный руководитель был доволен своим аспирантом.

#### 4.

В конце ноября 1976 года я защищал диссертацию в Москве, и на защите была Лидочка, моя невеста, с которой мы почти накануне были обвенчаны.

В диссертационный совет входила вся научная элита пищевой промышленности, но для меня в тот день главным экспертом была она. После тайного голосования главный мой критик дал строгую оценку:

– Ты должен был выступить гораздо лучше.

Мы накануне «репетировали», но в присутствии генералов от науки я так и не смог раскрепоститься.

Вечером был банкет. На нем все напились до чертиков, включая меня. Лидочка впервые видела своего будущего мужа пьяным, и это зрелище произвело на нее большое впечатление.

Я не создан для потребления спиртного. Отец пил и пьет в свое удовольствие всю жизнь. Может выпить литр водки и утром чувствовать себя бодрым, в хорошем расположении духа. Для меня, скажем, водка всегда была одинаковой, а отец был настоящим экспертом. Он всегда держал дома большие запасы водки столичного розлива, настаивал ее на апельсиновых корочках, любил застолья и мастерски исполнял роль тамады.

Защитив диссертацию, я не стал ждать подтверждения защиты во Всесоюзной аттестационной комиссии, о чем потом сильно пожалел. Конечно, можно было остаться в институте. В научном мире зарплата тогда была выше, чем на производстве. Наука была не просто в почете, она, можно сказать, была в моде. Но в Министерстве мясной и молочной промышленности мне предложили возглавить предприятие. И я выбрал немодное тогда производство. Когда документы ушли во Всесоюзную аттестационную комиссию, я уже был директором мясокомбината в Анапе.

Профессор Каухчишвили считал, что мое назначение директором может негативно отразиться на решении ВАК. Одно дело, когда защищается аспирант, и совсем другое – когда это делает директор завода. Да еще в таком возрасте!

Я не понимал этих опасений. Но мудрый Эрнест Иванович как в воду глядел.

Через шесть месяцев пришел отказ.

Понадобился год мучительной доработки диссертации, чтобы вновь ее защитить и пройти Экспертный совет ВАК. Когда все благополучно закончилось и я получал поздравления с присвоением ученой степени, один из членов Экспертного совета вдруг сказал:

– Не понимаю, товарищ Бабаев. Вы уже директор мясокомбината. Неужели этого недостаточно? Зачем вам еще ученая степень?

Сегодня такое высказывание не вполне понятно. А тогда оно отражало реалии жизни. Специалисты с ученой степенью в советское время получали весомую надбавку к зарплате. Даже у аспирантов стипендия была сто рублей, она почти равнялась средней заработной плате. По словам члена Экспертного совета, выходило, что степень мне нужна только для того, чтобы получать больше денег. В этой логике для директора мясокомбината наличие ученой степени действительно не имело большого значения, поскольку надбавка за нее в зарплате директора уже не могла считаться существенной.

Для меня, разумеется, дело было вовсе не в деньгах.

## ОНА МЕНЯ ОЧАРОВАЛА

### 1.

**Н**аше студенческое общежитие располагалось на Саратовской улице в Текстильщиках. Аспиранты жили на самом верхнем, привилегированном, девятом этаже. Ниже жили студенты.

Жизнь в здании кипела круглосуточно, особенно вечером и ночью.

С ребятами в институте я дружил. На втором курсе учился Володя Михайлов, отличный собеседник, умный, начитанный парень, с которым мы неплохо общались. Он одевался со вкусом, родители его баловали деньгами, чего не могу сказать о себе. Я жил на сто рублей аспирантской стипендии, вполне приличные деньги по тем временам, но этого, конечно, не хватало для московской жизни с ее многочисленными соблазнами.

Володя Михайлов, как и я, был из Кисловодска. И нам частенько вместе приходилось летать на Кавказ. Наши родители хорошо знали друг друга. Однажды я сказал ему:

– Почему ты скрываешь, что у тебя есть сестренка?

Он ответил:

– Ты знаешь, она еще малышка, ей шестнадцать лет, а

тебе уже двадцать пять. Ну что ты, в самом деле? Не тот это разговор. Рано!

Ничего серьезного в разговоре, конечно, не было, обычный треп застоявшегося жениха.

Но сама судьба управляла событиями.

Однажды мы вместе полетели в Кисловодск, и я пришел в дом к Володе – без всякой мысли о женитьбе или сватовстве. И тут увидел девочку. Юную, стройную, прекрасную. Она была осторожная, недоступная, но очень уверенная в себе. Девочка разговаривала с каким-то парнем ее же возраста. Они общались, как хорошие друзья, можно даже было подумать, что это брат и сестра.

– Кто он? – спросил я у Володи.

– Это сын наших близких знакомых.

Как потом выяснилось, они росли вместе с малых лет. Семьи дружили, родители с одной и другой стороны мечтали о том, чтобы дети соединили свою судьбу. Можно сказать, они мысленно их уже поженили. Даже приданое заранее готовилось и подарки со стороны жениха. На Кавказе это было очень важно, чтобы за невестой было приданое, а жених был в состоянии дарить подарки.

На следующий день я опять пришел к Володе, и мы долго общались с Лидой. Она была не по возрасту умна, независима и красива. Я был сражен наповал, но еще не понимал этого. Просто во мне поселилось постоянное желание видеть ее, говорить с ней.

Однако вскоре бабушка раскрыла мне всю бесперспективность моих визитов:

– Я знаю эти семьи. Не думай, что ты можешь претендовать на Лиду. Она уже наречена. Просто родители ждут, когда плод созреет, чтобы соединить их судьбы.

Она немного помолчала и заключила:

– Ради бога, не надо позорить нас. Вообще, не лезь в это дело, не ходи в дом Михайловых. Они нам друзья, и твои походы могут быть восприняты неправильно.

Ситуация была абсолютно безнадежной. Облик этой девочки, этого бриллианта с каким-то невероятным биопо-лем нежности буквально впечатался в мой мозг. Я не могу сказать, что сразу влюбился. Но она меня невероятно заин-тересовала. Это само по себе было совершенно необычно, поскольку меня мало кто тогда интересовал. Я и сейчас не могу сказать, почему мне тогда сразу стало ясно: это Она. Та женщина, которая мне нужна.

То, что сказала бабушка, убивало всякую надежду. Но тут сработал мой характер. Я решил не сдаваться. Да, у этого парня есть шанс, он вырос вместе с ней, она его пре-красно знает. Но и у меня свои достоинства. Я уже человек другого полета, созревший, заканчивал аспирантуру и го-товился к защите диссертации.

## 2.

Прошло время. Закончилась учеба в аспирантуре, я го-товился к защите диссертации и уже начал определяться с местом работы. Можно сказать, окончательно встал на ноги. Дистанция между мною и Лидой была огромная. И дело даже не в возрасте – это в молодости каждый год разницы кажется вечностью, но очень скоро возрастные различия сглаживаются. Дело в том, что она была еще школьницей, а я состоявшимся, взрослым мужчиной.

Девочки созревают быстрее мальчиков. И я видел, что Лида обогнала в развитии своего друга. Она уже стала творческой личностью, трезво оценивающей себя и окру-жающий мир, способной принимать самостоятельные ре-шения. Поэтому в очередной приезд я наконец сказал, что она мне очень нравится.

В ее семье правила были очень строгие, если не ска-зать жесткие. Выходить с ней вдвоем никуда нельзя было, общение только дома, под присмотром родителей. И они



не позволяли как-то изменить характер этого общения, поскольку все для них было уже решено.

Я посылал Лидочке море цветов и конфет, сопровождал все это записками. У меня и сейчас лежит в архиве поздравительная открытка с таким текстом:

«Лидочка! Поздравляю с днем рождения. Хочу, чтобы вся твоя жизнь была прекрасна, как эти цветы».

И в постскрипуме – цитата из Александра Блока:

«Да, я томлюсь надеждой сладкой,  
что ты когда-нибудь украдкой  
помыслишь обо мне».

Наконец, нам позволили гулять в парке. На одной из таких прогулок я сказал Лиде, что у меня очень серьезные намерения. Но она ответила:

– Ты знаешь, я пока не собираюсь выходить замуж. У меня впереди учеба.

Школу она еще не окончила, но уже готовилась к поступлению в институт.

Я чувствовал, что она меня не отталкивает, не обрывает разговор, но в то же время держит на расстоянии. Так продолжалось целый год.

### 3.

Вдруг все оборвалось...

Когда в очередной раз я пришел к ним, ее отец, Илья Владимирович, пригласил меня выйти в сад и твердо сказал:

– Она замуж выходить не собирается. И я тебя очень прошу: ты, пожалуйста, к нам в дом больше не приходи.

Больно было слышать эти слова, но их сказал ее отец. Ответ мой не предполагал какого-то выбора:

– Спасибо, Илья Владимирович. Я вас понял.

О разговоре с отцом Лидочки я рассказал своему отцу. Он, как всегда, был резок:

– Хватит! Я сам пойду к Илье и попрошу руки его дочери для сына.

Отец был уверен, что никто не сможет отказать Бабаеву, поскольку не без оснований считал себя влиятельным человеком в городе. Однако визит кончился тем, что два отца выпили не одну бутылку водки, только к согласию так и не пришли. Разозленный, отец сказал мне:

– Сколько можно унижаться? Надо с этим заканчивать.

Ровно через два месяца я приехал к Лиде, чтобы окончательно объясниться. Теперь уже она сама приняла решение, дала мне возможность с ней встретиться. За все время мы так по-настоящему ни разу не целовались, не обнимались, можно сказать, не касались друг друга. Со стороны это выглядело так: мы просто гуляли и разговаривали. Ничего больше. И в эту встречу я сказал ей:

– Я понимаю, что учиться очень важно. И не хочу этому препятствовать. Но учеба когда-то кончится. Поэтому прошу тебя все же подумать о наших отношениях. Я приеду через месяц. Если через месяц ты скажешь то же самое, мы закончим разговоры на эту тему.

Лидочка испытывала огромное влияние родителей. Ее мать и отец были настроены против меня. И у них были на то основания.

Мой отец вел очень вольный образ жизни. С матерью он развелся, когда мы с братьями и сестрой были еще маленькими детьми. Мы жили с ним, то есть росли фактически без матери. Так случилось.

Отец, конечно, сделал все, чтобы вырастить и выучить нас. Он никогда не упускал из виду наше взросление, активно вмешивался в этот процесс, держал под контролем даже мелочи. Но себя он считал свободным человеком и не особенно считался с тем, что говорили люди о его вольностях. А будучи весьма обеспеченным человеком, он многое мог себе позволить.

Все это и на меня бросало тень. Многие люди считали: яблоко от яблони недалеко падает. Даже сама Лидочка высказывала мне свои опасения. Наконец, как впоследствии выяснилось, родители ее парня, Миши, наговорили на меня с три короба: что я пью, что женат, что гуляка развратный и вообще не пара Лидочке.

В ответ я мог сделать только одно – признаться ей в любви. Что и случилось перед моим отъездом.

– Как тебе доказать, что я по-настоящему тебя люблю, и ты для меня – та самая девушка, которую я хочу видеть своей супругой? – спросил я Лиду.

– Хочешь доказать свою верность? – спросила она, словно шутя.

– Да. Что для этого нужно сделать?

Дело было в парке, кругом люди гуляют...

– Упади на колени, и повтори то, что ты сказал...

Она говорила так, словно весь диалог был шуткой, игрой. Но я вдруг бухнулся на колени и почти прокричал:

– Да, я тебя люблю, я хочу, чтобы ты была моей супругой.

Это был крик души, искренний, откровенный. Люди вокруг смотрели на нас и бог весть что думали.

#### 4.

Через месяц, в очередной мой приезд, Лидочка подошла к родителям и твердо сказала:

– Я хочу выйти за него замуж.

Я узнал об этом много лет спустя. Лида тогда ничего не сказала мне о своем разговоре с родителями.

Когда я детям говорю о том, что мы никогда с мамой не целовались до замужества, они воспринимают это как дикость.

В ноябре 1976 года в Кисловодске, в доме у Лидочки, мы обвенчались. Я уже несколько дней работал директо-

ром мясокомбината в Анапе, и мы собирались вдвоем лететь на защиту моей диссертации.

Отец подарил мне «Жигули» шестой модели, и я приехал на венчание в новенькой машине.

Тут мы в первый раз поссорились. Лидочка села за руль, в какой-то момент вместо тормоза нажала педаль газа, и мы въехали в ворота, немного разбив передний бампер. Я машинально закричал на нее.

Лида спокойно вышла из машины, сняла с пальчика обручальное кольцо и бросила его в меня:

– Пошел ты!..

Она всегда была гордая, сильная и уверенная в себе. Я потом долго извинялся, успокаивал ее.

В декабре ей исполнилось восемнадцать. В январе состоялась свадьба.

Всю свою жизнь она посвятила семье. Ее семейный труд был героическим. Я не подарил ей легкой жизни и судьбы. То, что мы пережили, могла выдержать только сильная натура, какой изначально, даже в юном возрасте, была Лида.

## АНАПА – ГОРОД СОЛНЦА, МОРЯ И ОТДЫХА

### 1.

**В** Министерстве мясной и молочной промышленности мне честно сказали, что предлагают возглавить едва ли не самый захудалый комбинат, очень запущенный и требующий реконструкции. Но это была Анапа, Черное море, Кубань. От самих слов меня словно подкосило. Дай, думаю, поеду, посмотрю.

Прилетел в Краснодар, зашел в краевое управление мясной промышленности. Возглавлял его бывший партийный работник и очень умный мужик Алексей Петрович Гречаный.

Садимся с его заместителем Владимиром Григорьевичем Бурлаком в машину и едем в Анапу. Он пытается показать мне этот мясокомбинат. Сам ведет машину, колесит по городу, но не может отыскать подведомственное предприятие, настолько это был, скажем так, дворик непонятный. Во всяком случае, назвать такое производство заводом, а тем более комбинатом, было большим преувеличением. Даже по сравнению с консервным заводом в Эссендуках он был ничтожно мал и вызывал ассоциацию с конторой «Рога и копыта». На предприятии, однако, работали двести пятьдесят человек.

Комбинат имел две территории. Завод по убою скота находился на берегу моря, на обрыве. А маленький перерабатывающий заводик разместился почти в центре города. И был он настолько, мягко говоря, не промышленный, что мы тщетно пытались его найти и нашли почти случайно.

Зрелище поразило меня своей дикостью.

Первые впечатления посеяли глубокие сомнения в правильности выбора. Но я уже принял решение, что иду не в науку, а в промышленность, в реальное производство. Тогда это был почти интуитивный выбор. Только теперь, по прошествии многих лет, можно с уверенностью говорить о том, что в пищевой промышленности и в аграрном секторе России настоящей науки-то и не было. Много было искусственно надумано, без нормального экономического расчета, без учета перспективы. Такое было затмение. Сегодня, например, мы убеждаемся в том, что советские животноводческие комплексы оказались нежизнеспособными в рыночных условиях.

Я не сказал Гречаному ни да, ни нет и улетел.

Мне надо было посоветоваться, в первую очередь с отцом. Его слово имело для меня большое значение, поскольку он был крупным организатором целой сети пошивочных мастерских в курортных городах, имел огромный опыт работы. Наконец, хотелось посоветоваться и с друзьями.

Через две недели я все же поехал в Анапу. Прошел всю положенную по тем временам процедуру согласований, получил отеческое напутствие бывшего тогда первым секретарем горкома партии Ищенко Ивана Степановича и в сентябре 1976 года приступил к работе.

## 2.

На комбинат я приехал уже в роли нового директора. Собрали коллектив, представили руководителя, который, как я уже сказал, вскоре стал молодоженом, и началась работа.

Я инженер. Проблемы убоя скота были для меня совершенно новые. А тут не прошло и двух дней, как состоялось производственное совещание, на котором рассматривались как раз эти вопросы.

Все смотрят на молодого нового директора. А как же! Из самой Москвы приехал...

Мне было двадцать шесть. Я всегда выглядел моложе своих лет, а тогда, наверное, вообще смотрелся юнцом. Однако юнец ведет совещание по убоя скота, внимание его рассеяно, он полон впечатлений.

Люди докладывают: мол, поросят бьют, субпродукты уходят туда-то, мясо и кости еще куда-то, а полутуши в третье место. Вдруг юный директор спрашивает:

– А куда вы рога деваете?

Народ затих, понять не может, про какие такие рога он мелет, когда у поросят их отроду не было. Зато поняли, что приехал человек не от мира сего, непонятно откуда, что в этой индустрии он полный олух, и все прочее.

Незнание специфики быстро прошло. А более близкое знакомство с комбинатом и коллективом поразило уже меня.

### 3.

Открылось то, что скрывалось.

Здесь процветала давно сложившаяся система бытия, прочно встроенная в социалистическое бытие в целом. Каждая часть невеликого объекта была обустроена таким образом, чтобы кто-то где-то с этой части кормился.

Но моя-то цель была иная. Я должен был в короткое время осуществить революцию, сделать взрыв, пусть на маленьком, но все же предприятии, вывести его на современный уровень. Уже имелись варианты его реконструкции хозяйственным способом – так называлось развитие

предприятия за счет собственных средств, которые появлялись в результате реализации продукции сверх установленных фондов.

Я сформулировал вопросы, связанные с реконструкцией, набросал план и решил отправиться в Министерство мясной и молочной промышленности, чтобы решить вопрос о выделении средств на капитальное строительство или получить дополнительные деньги на капремонт. Ассигнования такого рода были целевыми. Решение о выделении принимала Москва.

К экономическим обоснованиям были приложены и «политические»: письмо первого секретаря горкома с напоминанием о том, что речь идет о детском курорте, здравнице.

Со мной вылетел помощник. У него свои обоснования:  
– Игорь Алексеевич, вам там тяжело будет. Надо решать проблемы с гостиницей, надо людей принимать, встречать, то да се... Трудно это.

Прилетаем. Встречи, рестораны, переговоры. Смотрю, он за все исправно платит, любой каприз исполняется, чего ни захочется гостю – все есть. Словом, материально помощник был подкован по-царски.

Вернувшись в Анапу, вызываю его в кабинет и спрашиваю:

– Василий Петрович, распиши-ка, пожалуйста, где мы что тратили и откуда эти деньги.

Тут начался спектакль. То, что мы тратили, он занижал немилосердно. Мне то и дело приходилось его возвращать к реальности:

– Что ты несешь, Василий Петрович! Мы тут потратили значительно больше...

Истина все же открылась. Ребята скинулись – начальник колбасного цеха, начальник убойного цеха, оптовика и прочие. Сказали помощнику:

– На тебе бабки, сделай так, чтобы шефу было тепло и хорошо.



#### 4.

В такой ситуации всегда должно быть ясное понимание меры ответственности. Даже если вы сами не участвуете в процессе, но пользуетесь тем, что вам предоставили участники, вы – соучастник. Надо было как-то перевернуть ситуацию.

Собрал я этих друзей и говорю:

– Ставлю перед вами вопрос строительства. Без него комбинату не жить. И я требую сделать все, чтобы привести предприятие в порядок.

Поразительно! Люди стали крутиться. Да, это был компромисс, я не стал раздувать огонь по поводу «черной кассы». Стройка началась – это было главное. Деньги для капитального ремонта Москва выделила. Подтянули людей, и процесс пошел.

Как правило, люди, работавшие на предприятии, были старше меня. Но я был босс, они должны были этому боссу кланяться, и вопрос был лишь в том, как ему кланяться. Каждый хотел утвердиться в глазах директора, получить уверенность в своей работе.

Передо мной все больше раскрывалось содержание отдельных личностей на предприятии. Как они работали, как жили. Оказалось, на первый взгляд совсем незначительные фигуры могли значить в действительности очень многое. Они играли, можно сказать, ключевую роль в жизни коллектива.

Ну что такое, например, экспедитор? Подумаешь, сопроводитель груза. Но нет!

Завод был небольшой, однако вывозил он тогда десять тонн колбасы в сутки. У старшего экспедитора Вячеслава Семиненко было две машины. Он загружал в них по пять тонн, развозил по точкам и возвращался обратно. Так каждый день.

Колбаса – товар специфический, содержит влагу. Соответственно есть нормы естественной убыли. Вот на этой убыли,

да еще на недовесе к концу месяца набиралась приличная сумма. Работал экспедитор напрямую с розницей. И вел он себя, скажем так, неадекватно своему должностному положению.

## 5.

Решил я подвинуть экспедитора. Вызвал и говорю:

– Вы экспедировали колбасу, а в сегодняшней критической ситуации возьмете на себя очень важную работу. Будете экспедировать промышленные грузы. Сейчас надо завозить бетон, металл. А на колбасе вас подменят.

Подлинное понимание того, что делаю, у меня полностью отсутствовало. Главный инженер Иван Степанович Гудимов, глубоко порядочный человек, на шестнадцать лет старше почти юного директора, пытался меня вразумить:

– Игорь, ты зря это делаешь. Тут надо быть более внимательным. И действовать осторожно...

Но я и тогда не понял.

Буквально через два дня звонок:

– Вас приглашает заведующий промышленным отделом горкома партии.

Беседа состоялась в тот же день. Партийный босс не стал ходить вокруг да около.

– Ты знаешь, – сказал он озабоченно, – посмотри на эту ситуацию по-другому. Человек столько работает, всех знает. И его все знают...

То есть мне дипломатично намекнули: «Не трогать!»

Ясно стало, что экспедитор этот снабжал не только розничную сеть, но и всех важных людей в городе.

Система требовала взять под козырек и не замечать, куда и какие куски отвозятся. Но у предприятия были свои требования. Я понимал, что их все равно надо было предъявить так хорошо защищенному экспедитору. И они были предъявлены.

– Слушай, родной, – разговор у нас был с глазу на глаз. – Какая бы поддержка у тебя ни была, если я упрусь, все равно добьюсь, чтобы тебя не было. Нам нужно поднять предприятие с колен. Все должно быть подчинено этой задаче. Пойми это. Если не поймешь, мы с тобой попросаемся.

Он был толковым мужиком. Он все понял: пришел начальник, и у него есть определенные требования. Экспедитор этот действительно сделал много для развития производства, поняв, что без этого дальше жить нельзя.

## 6.

Вся машина экономики в стране уже буксовала. Нужно было этот антирыночный маховик как-то крутить, иначе он оказывался в ступоре. Именно это и произошло в 1982–1983 годах, когда очень многих, кто этот механизм крутил, пересажали. Процесс просто встал. Таким был результат поверхностного понимания проблемы. За частным злом не увидели общей ситуации.

Надо было как-то по-другому все делать, надо было всю промышленность направлять в коммерческое русло. И вроде бы даже шли тогда разговоры о том, чтобы дать предприятиям право в рамках госзаказа производить десять-пятнадцать процентов продукции для свободной реализации на коммерческих условиях. Тогда можно было бы энергию людей с коммерческой жилкой направить в эту новую, законодательно утвержденную реальность.

Но разговоры так и остались разговорами. Болезнь продолжала прогрессировать. И это была болезнь всей страны в целом, болезнь экономического механизма. Не очаг, не местная опухоль, которую можно придавить, а системный сбой всего организма.

Три года подряд комбинат отлично развивался. Но он не был оазисом в пустыне. Вся его жизнь была встроена в общую

систему народного существования. И это существование то и дело, всегда внезапно, обнажало момент истины, открывающий картину общего бытия, обычной жизни, в которую ты сам включен, в которой ты сам – часть этой жизни.

Обходишь предприятие, смотришь, как идет работа, стройка, сталкиваешься с обычными человеческими ситуациями. И вдруг...

Работала у нас на конвейере девочка. Настоящая красавица! Не заметить ее было просто нельзя. И вот идет она как-то мне навстречу, и я вижу, что грудь у нее стала невероятной величины. То есть была нормальная, красивая грудь, а тут вдруг нечто буквально выдающееся образовалось.

Почти машинально говорю охране:

– Посмотрите, что там делается...

Когда красавицу обыскали, с нее упало шестнадцать килограммов мяса! Оно было из холодильника, почти ледяное, и красавица все это на грудь положила. У меня слова то находились, то терялись:

– Господи, Леночка! Что же ты делаешь? Такую красоту! Ты же себя...

Не договорил, махнул рукой и ушел. Однако дал команду ее не трогать. Пропесочить, но не выгонять.

Сам факт объяснял почти все. Всеобщая нищета коверкала людские натуры. Она меняла систему ценностей и жизненных ориентиров. Все больше доминировала одна цель – любой ценой что-нибудь «слепить» на работе для облегчения жизни. Во что бы то ни стало найти какие-то дополнительные выгоды за рамками жалкого жалованья.

## 7.

При мясокомбинате у моря, на Бемлюке, была база отдыха. Она стояла на балансе Министерства мясной и молочной промышленности, но комбинат ее обслуживал. Там

было около тридцати небольших бунгалов, или маленьких таких домиков.

Курортный сезон – с поздней весны до поздней осени – был периодом испытаний. Мы принимали гостей. Начальников, их жен, детей, друзей, любовниц и вообще бог знает кого. Что там творилось, на этой базе! Люди ехали отдыхать. Окончательно спиться на такой «работе» не составляло никакого труда. Каждый хотел тебя пригласить, каждого нужно было обхаживать, встречать, принимать.

Странное дело: при всем ужасе общей ситуации в экономике это был период какого-то внутреннего душевного спокойствия. Было ощущение праздника. Жизнь кипела, в ней было много веселья и радости. Ялта, Анапа, Сочи – это были города праздничной атмосферы.

## 8.

Сразу после свадьбы, на второй день я из Кисловодска уехал в Анапу, на работу. Лидочка до сих пор в шутку упрекает меня:

– Как ты мог меня бросить? У всех нормальных молодоженов свадебное путешествие начинается, а ты меня соблазнил и бросил.

По выходным я садился за руль и мчался из Анапы в Кисловодск – шестьсот километров. Эти два дня с любимой давали мне силы на всю неделю. Я жил ради этих дней.

Но спустя несколько месяцев Лида ультимативно заявила:

– Хочу быть с тобой. Переведи меня на заочное отделение.

Она училась тогда в Пятигорском фармацевтическом институте, на дневном отделении. Перевод на заочное обучение означал переход в совершенно другой, Пермский, институт – только там было заочное отделение. Но нам удалось перевести Лиду.

Квартиры у меня в Анапе еще не было. Мы снимали жилье возле самого моря. Это был настоящий барак, но тогда нам казалось, что у нас неплохое гнездышко. А мне и вовсе с милой рай был в шалаше.

Пермский институт, где теперь училась Лида, меня тревожил. И я решил полететь туда, посмотреть, какие у нее там условия. Сообщил об этом министру. А тот позвонил ректору института, попросил отнестись внимательно, встретить.

Я прилетел и увидел...

В городе стоял нефтеперегонный завод, загазованность в то время была страшная. Уже этого было для меня достаточно, чтобы сказать себе: «Куда она летает? За столько километров, чтобы дышать этой дрянью».

Пришел к ректору и говорю:

– Вы знаете, мы, наверно, будем переводиться...

Ректор успокаивает:

– Не волнуйтесь, не переживайте! Мы создадим шадящий режим.

– Нет, – твердо сказал я. – Вот заявление. Сделайте перевод в Краснодарский политехнический институт, поближе к дому.

Выяснилось, что перевод они сделать не могут. Тогда я говорю:

– Увольте ее, ради бога.

Добился! Лиду перевели в Краснодар. Она окончила институт, получила диплом, но так сложилось, что потом не работала. Фактически она стала моим семейным консультантом. Именно с ее благословения начинались все мои действия в будущем, я привык советоваться с ней по всем вопросам.

## РЕКОНСТРУКЦИЯ – ЭТО ПУТЕВКА В ЖИЗНЬ

### 1.

**З**а два-три месяца я быстро окреп в должности директора. Сложилось ясное представление о том, что надо сделать по реконструкции колбасного завода. Состояние его было ужасное, но я уже видел в своих проектах светлое будущее предприятия.

Коллектив как-то тоже сплотился вокруг молодого директора. Люди нацелились на реконструкцию, на капитальный ремонт, понимая все трудности, которые неизбежно при этом возникают. Работы велись без остановки производства.

Мы заменили на предприятии почти все оборудование. Появились эстетика и культура производства. Когда через полгода после моего назначения на комбинат приехал Гречаный, он был удивлен масштабом происходивших перемен.

Гречаный сам был очень сильным администратором, профессионально знал дело, понимал нужды промышленности. Объединение, которым он руководил, было крупнейшим в стране – в него входили двадцать два мясокомбината. В те годы мясное скотоводство, свиноводство и

птицеводство в Краснодарском крае бурно развивались. Мясокомбинаты были полностью загружены, плановая нагрузка на них была огромной, перерабатывающих мощностей повсеместно не хватало.

Нам действительно было что показать Гречаному. Реконструкция достигла своего пика, образ будущего производства был вполне осязаем. Но средств не хватало, а от главы объединения зависела поставка почти всех материальных ресурсов и оборудования. В нашем случае, правда, основная часть выделявшихся ресурсов шла на комбинат прямым назначением из Москвы. Но и Гречаный мог очень многое.

Он обошел комбинат, выступил перед коллективом, похвалил всех за проделанную работу.

После совещания перешли к трапезе. Стол был накрыт по-царски. И Гречаный заметил за рюмочкой:

– Вот, товарищ Бабаев, работаешь директором без году неделя, а уже освоился. Гляди, какой стол роскошный!

Я это запомнил, и в следующий его приезд приготовил прямо-таки спартанский обед.

– Ну кто так принимает генерального директора? – возмутился Гречаный.

Он был человеком весьма своеобразным в общении. Но труд руководителя очень ценил и понимал.

Постепенно все наладилось. На комбинате была проведена огромная работа. Пришли авторитет, влияние. В условиях, когда почти все товары распределялись, директор любого мясокомбината, пусть даже небольшого, был важным человеком в городе, лидером. Можно долго сказки рассказывать, но мясо и колбаса всегда имели почти мистическую силу. Особенно если ты можешь самостоятельно чем-то распоряжаться сверх утвержденных фондов.

Все устроилось: я директор и депутат, у нас есть квартира, рядом Черное море. Что еще надо?



## 2.

Однажды в Анапу приехал Сергей Федорович Медунов, первый секретарь крайкома партии, член ЦК КПСС. Тут были крайкомовские дачи. Возможно, они и сейчас есть. И Медунов не часто, но все же приезжал в Анапу.

Об ожидаемом приезде Медунова я узнал из беседы с первым секретарем горкома партии, который дал мне ответственное поручение: подготовить шашлык и мясные деликатесы к встрече первого секретаря крайкома. Ответственность – личная, никому не перепоручать.

Дело было новое. Не только шашлыком, который я, кстати, не умел готовить, но прежде всего уровнем. Даже общение с первым секретарем горкома в то время ставило в определенные рамки. Замечу, за время работы на этом комбинате секретарь горкома в Анапе сменился: прежний стал первым секретарем в Новороссийске, а к нам пришел Александр Сергеевич Силенко, он до этого Центральным районом Сочи ведал. Очень весомый, содержательный человек. Сразу было ясно: перед тобой личность, наделенная высокими, большими правами.

Но Медунов был бог.

За мною бог, я стою с этими шампурами, что-то там кручу, жду приговора. В груди дрожь – это факт. Местные армяне наспех чему-то научили, сами все сделали, нанизали, осталось только крутить и вовремя подать. Вдруг бог совсем просто, по-домашнему говорит прямо с небес:

– Сынок, у тебя там шашлычок готов?

Ответ застрял в горле, но тут вмешался Александр Сергеевич:

– Сынок не сынок, а это наш директор мясокомбината – Игорь Алексеевич. Очень успешно ведет дело.

– Ну-ка, иди сюда, – говорит Медунов.

И я – в руках шашлык, ноги подкашиваются – иду к столу. Предложили сесть.

За трапезой я чувствовал себя крайне некомфортно. Но очень гордился тем, что в таком возрасте могу сидеть за одним столом с великими государственными людьми. Даже потом, на многочисленных совещаниях и партхозактивах, мне ни разу не пришлось усомниться в этом первом впечатлении. И теперь могу сказать: это была выдающаяся личность, настоящий лидер, человек слова, безмерно преданный делу, которому он служил. По тем временам он очень много сделал для Кубани. То, что с ним случилось потом, – беда. Судьба его трагична. Исключенный из партии, он умер, покинутый всеми, в Москве.

Медунов умел заметить людей. И молодой директор мясокомбината в Анапе, видимо, тоже удостоился его внимания. В 1979 году меня вызвали в крайком партии и предложили возглавить Армавирский мясоконсервный комбинат.

Благодатная Анапа и Армавир – глубинка Кубани. Невозможно сравнивать! Но Армавирский мясокомбинат входил в десятку крупнейших в Российской Федерации. Директор здесь был номенклатурой заведующего сектором ЦК, министра мясной и молочной промышленности и, естественно, крайкома партии.

## ЗА ХОРОШЕЕ ДЕЛО ХОРОШО НАКАЗЫВАЮТ...

### 1.

**К**омбинат в Армавире возглавлял Алексей Иванович Дубровский, человек пожилой, ему было за семьдесят. Наверное, это было главной причиной того, что завод, при всей своей мощи, просто погибал. Последние десять лет дела здесь были пущены на самотек, производство демонстрировало колоссальное падение.

Крайком не мог больше терпеть такого положения. Комбинат имел важнейшее значение не только для края, но и для всего Юга России. И он был практически в аварийном состоянии. Возможно, именно это обстоятельство сыграло главную роль в том, что выбор пал на меня, – нужен был человек, способный провести реконструкцию и техническое перевооружение предприятия. А успешное возрождение мясокомбината в Анапе было на виду не только в городе, но и в крае.

Вместе с инструктором крайкома мы приехали на комбинат. Открывшееся зрелище поразило меня. Оно просто завораживало. По предприятию мы ездили на «Волге»: пятьдесят гектаров территории, завод медицинских препаратов, консервный и колбасный заводы, холодильники, убой скота и птицы, жестяно-баночное производство и многое другое.

Каждое отдельно взятое производство превосходило все, что я до этого видел. У меня было впечатление, что инструктор крайкома завез меня в мини-государство. Это был огромный плацдарм для применения всех накопленных знаний! Каждый участок, куда бы мы ни заходили, требовал реконструкции.

Однако весь мой руководящий опыт не выходил за рамки маленького хозяйства в Анапе. Оно управлялось, можно сказать, вручную. А тут надо было иметь дело с гигантом индустрии, монстром. Это воодушевляло и пугало одновременно. По плечу ли мне такое огромное хозяйство? Нет ничего хуже – взяться за дело и не справиться с ним.

Были сомнения и другого рода. Комбинат в Анапе был хоть и маленький, но у всех на виду – как-никак курорт, сюда самые высокие руководители съезжались. В Армавир они могли приехать только по делам.

Но сомнения мучили недолго. Взвесив все, посоветовавшись с отцом и с Лидой, я принял решение: переезжаем в Армавир.

Лида переехала в Армавир с грудным ребенком. В 1978 году, в Кисловодске, родился наш первенец – Сережа.

## 2.

Наступил другой этап жизни, другие масштабы, другой размах. Первый по объемам производства мясокомбинат Кубани, три с половиной тысячи работающих – настоящее промышленное производство.

Через месяц я поставил вопрос о соответствии занимаемой должности главного инженера. До моего прихода он исполнял обязанности директора, и его прочили на эту должность. Но этот человек был спившийся барин, а не инженер. Сам работать не любил, однако имел замашки министра. После очередной пьянки и разговора со мной он сделал правильный шаг: написал заявление об уходе по собственному желанию.

На заводе были две кандидатуры на должность главного инженера. Первым был Жуков Вячеслав Михайлович, уже занимавший эту должность, но уехавший на пять лет на работу за границу. По возвращении его не утвердили в прежней должности, оставив на заводе в роли заместителя – тут свою роль сыграли человеческая зависть и вредность. Партийные органы в свое время были против его выезда за границу. Впрочем, Жуков всегда был в общении человеком жестким, что вызывало раздражение у руководящих органов. Но специалист он был очень хороший.

Другим кандидатом был Тимофеев Виктор Ефимович. Он работал начальником техотдела, был покладистым, исполнительным, очень хорошо знал комбинат. Но как специалист был слабее Жукова. И все же я остановил свой выбор на нем. Он, как мне казалось, ближе к сердцу принимал мои идеи, оставался со мной на производстве допоздна.

Гречаный был категорически против предложенной мною кандидатуры, он долго доказывал мне, что Жуков более достойная фигура, но я упрямо настаивал на своем выборе, пока Гречаному не сказали «сверху»:

– Ему с ним работать, поэтому надо пойти навстречу...

И Тимофеева утвердили главным инженером.

Только потом, спустя годы, я пойму: это была грубейшая кадровая ошибка в моей профессиональной карьере!

Дело даже не в том, что, проработав со мной восемь лет, главный инженер предал меня сразу, как только стало известно о моем освобождении от должности. Дело в том, что за последующие десять лет его руководства комбинатом предприятие было вновь практически разрушено.

### 3.

Масштабы комбината предполагали довольно широкую автономию входивших в него производств. И конечно,

едва ли не на каждом участке были свои неуправляемые лидеры, как правило, включенные в теневой бизнес, создавшие собственное «место кормления».

Например, колбасным производством управляла весьма представительная дама по фамилии Байда. Она не понравилась мне с первой встречи. Увешанная бриллиантами, она ходила на работу одетая так, словно в театр собралась. Крупные бриллианты никак не согласовывались с размером ее зарплаты, сколько ни пыталась она убеждать всех в своей кристальной честности.

Я ее вскоре уволил, а вместо нее взял Сергея Цымбала, с которым вместе учился в Москве. Он после окончания учебы приехал в Армавир по распределению. Мы много с ним сделали по совершенствованию производства. Впоследствии он стал директором Новороссийской колбасной фабрики.

Уже тогда я стремился приглашать на работу молодежь. И очень от этого выигрывал. Ребята работали с желанием проявить себя, с верой в будущее, которого, как впоследствии оказалось, у многих не было.

#### 4.

Страна готовилась к очередному, двадцать шестому съезду партии. Край, как это принято было во всей стране, готовил подарки съезду. Медунов, побывавший в Венгрии, видимо, был впечатлен местным гусиным паштетом и решил помимо прочего сделать к съезду новый продукт – гусиный паштет.

Закупили в Венгрии громадную партию гусей и привезли их на Кубань. В крайкоме партии распределили роли.

На птицефабрике этих гусей должны были откормить в клетках, чтобы максимально ограничить их подвижность. В таком состоянии, при специальном откорме, печень гусей увеличивается до семисот граммов от неподвижности

и обжорства. Вот таких специально откормленных гусей венгры забивали и делали печеночный паштет.

Производство паштета, разработку дизайна баночки весом сто граммов возложили на нас.

Еженедельно производился контрольный забой. Но печень до нужных размеров не увеличивалась. А время поджимало. Поэтому, когда печень гусей достигла веса в четыреста граммов, была дана команда произвести забой всей привезенной партии.

Мы долго согласовывали литографию на баночке, но как только первая партия паштета была готова, поступило указание отправить две большие коробки в крайком на дегустацию.

Через неделю раздался звонок из Москвы.

– С вами будет говорить инструктор ЦК КПСС...

Фамилию его я не помню. Впрочем, сначала это показалось чьей-то шуткой. Но дело оборачивалось совсем не шуточной стороной. Мне предложили вылететь в Москву, в отдел пищевой промышленности ЦК КПСС.

В высокой инстанции у меня дотошно выясняли все подробности производства паштета. И тут я все понял. Выходило, мы выпустили за пределы завода продукцию, не прошедшую бактериологический анализ, длительность которого составляет как минимум десять дней. А мы из печки – в крайком.

В крайкоме спешили похвастаться, и часть паштета отправили в Москву. Там его попробовал какой-то секретарь ЦК.

Паштет был невероятно вкусный. Секретари ЦК крепкими желудками и вообще здоровьем не отличались. Возраст тоже не позволял им излишеств. А «дегустатор», видимо, всем этим пренебрег. И его здорово пронесло...

Это и было причиной вызова на «ковер» в ЦК КПСС.

Мне объявили выговор, съезд прошел, завод выпустил миллион банок великолепного паштета. Но только через год я получил разрешение реализовать его на общих основаниях.

Продавали за копейки. Себестоимость, с учетом всей истории создания паштета, в десятки раз превосходила отпускную цену. Такая вот была социалистическая экономика.

## 5.

Огромную силу на комбинате имел комитет народного контроля. Тут рассматривались самые разные вопросы жизни комбината, заявления, жалобы и, конечно, анонимки, которым уделялось серьезное внимание, что, кстати, стимулировало их воспроизводство.

Однажды на комитете в очередной раз рассматривались вопросы сохранности социалистической собственности. Вызвали на заседание бабушку, работающую пенсионерку шестидесяти двух лет от роду. Звали ее Клавдия Петровна – я ее имя и отчество на всю жизнь запомнил. Она горбатилась на этом комбинате больше тридцати пяти лет. Жила в общежитии в нищете, одинокая женщина.

Председатель комитета была ярой защитницей социалистической собственности. Мне иногда казалось, что она душевнобольная. Видно было, что карательные меры доставляли ей настоящее удовольствие. Мы не находили общего языка, и я старался как можно меньше с ней общаться.

И вот председатель комитета обрушилась на бедную бабку с гневной речью, суть которой сводилась к вопросу: как вы посмели опозорить весь свой жизненный путь и наш коллектив?

Никакие объяснения на председателя не действовали. А бабушка в ответ причитала, почти плача:

– Доченька, мне всю жизнь говорили: работай не покладая рук. У тебя будет квартира, хорошая зарплата, которая позволит нормально жить. А я то, что мы делаем, купить не могу. Никогда не позволяла себе этого, а вот баночки эти, про них все говорят, я соблазнилась, взяла. Очень хотелось паштетика попробовать.



Тут я не выдержал, и остановил этот позор, сказав:

– Все. Больше этого не делайте. Вы свободны. Здоровья вам...

Члены комитета на минуту онемели. Вдруг очнулась председатель:

– Игорь Алексеевич! Вы что себе позволяете? Вы здесь в качестве приглашенного и не имеете права решать за членов комитета.

Я встал и ушел.

## 6.

На комбинат постоянно приезжали руководители районов, начальники сельскохозяйственных управлений, умоляя принять скот. В конце семидесятых скот и птица дошли на базах и в пути, потому что принять их не было физической возможности.

В России никогда не было мощного птицеводства и свиноводства. А вот молочное и мясное скотоводство было поставлено очень неплохо. Причем с экономической и технологической точки зрения этот сегмент самый трудный. Например, сейчас для восстановления мясного скотоводства нужно пятнадцать лет, молочного – десять, свиноводства – семь лет, а птицеводства – пять лет.

Коммунисты сельское хозяйство субсидировали. Так поступали все развитые страны. Принципиальная разница состояла в самом механизме субсидирования. У нас оно было включено в систему прямого распределения средств. Но и в этих условиях, порождавших фантастическую бесхозяйственность, плоды такой поддержки были налицо – выращивали больше, чем могли переработать.

На комбинате картина повторяла то, что было в Анапе, – только уже в других масштабах. Там, где в Анапе

крутился рубль, здесь крутились сто. Мощности предприятия позволяла делать любые деньги. Речь, конечно, не шла о том, чтобы физически красть мясо. Просто сам дефицит мощностей переработки создавал совершенно особую ситуацию. Только для того, чтобы забить скот и положить мясо на хранение в холодильник, люди платили деньги. Холодильников не хватало по всей России, а мяса было много.

И так по всему технологическому циклу. Например, субпродукты: печень, язык, кости, рожки, ножки и прочее. В отличие от мяса субпродукты не фондировались. Они стоили копейки, и право их реализации, определения цены предоставлялось руководителю предприятия.

Поставить эти денежные потоки на службу предприятию не составляло труда. Люди мешками везли деньги, платили втрое, лишь бы получить товар в свой регион или город. На эти деньги можно было сделать очень многое.

Социалистическое хозяйство было устроено сложно и одновременно просто. Все действия расписывались в планах, главным из которых был государственный план. Регион или предприятие получали деньги и ресурсы под определенные планы цели. То есть деньги всегда были разделены: это на капитальный ремонт, это на соцкультбыт, это на строительство. Нецелевое использование средств рассматривалось как преступление.

Система фактически была насквозь лоббистской. Для решения задач развития руководитель предприятия, района, города или края обязан был быть хорошим лоббистом. Он почти ничего не значил без хороших связей и поддержки «наверху». Важно было быть публичной фигурой, Героем Социалистического Труда, орденосцем, членом высокого бюро – это всегда помогало. Но в любом случае руководитель должен был уметь убедить, доказать, договорить, ополить, подкупить. То есть сделать все, что угодно, но «вбить» в план необходимые ресурсы.

## 7.

Шел 1980 год. Главное событие – Олимпиада в Москве. Все средства были брошены на строительство олимпийских объектов. Возведение иных спортивных сооружений оказалось под запретом.

Понять это было невозможно. При чем тут Олимпиада, если в Армавире нет спортивного комплекса, нет корта, нет бассейна? Почему опять нужно страдать? И вскоре на комбинате мы построили громадный спортивный комплекс – теннисный корт, футбольное поле, бассейн. Что-то, конечно, сделали за счет денег, выделенных на ремонт, но в основном – за счет привлеченных средств. Капитальные вложения и социальные фонды не трогали. Строили для работников комбината, для себя, наконец, свято веря в абсолютную свою правоту.

Спортивный комплекс получился на загляденье и на зависть всем.

Однако он был «беспаспортный». Надо было его легализовать, ставить на баланс предприятия. И вот тут-то началось...

Кто только не накинулся, начиная с прокуратуры! Это было какое-то безумие. Везде только и слышно: что ты натворил? Как ты мог? Короче, враг народа – таким стало истинное мое лицо. Что делать в такой ситуации – черт его знает!

А тут еще вся эта громкая, на весь Союз, история с Медуновым. Его трагедия формально была связана с коррупцией в городе Сочи. Но многие люди, близкие к власти, знали первопричину – весьма конфликтные отношения Медунова с прокуратурой Союза. Он воевал с прокуратурой, а та, в свою очередь, копала на него «материал». И накопала. В тех условиях сделать это было не очень сложно. Распределительная экономика, порождавшая почти тотальный дефицит всего и вся, повсеместно продуцировала систему отношений, основанную на блате, личном протекциониз-

ме, взаимных услугах и коррупции. Страна стремительно катилась к пропасти, хотя внешне все выглядело вполне нормально, кругом – сплошные успехи.

На этом радужном фоне была устроена наконец показательная порка. В результате масштабной кампании около трехсот номенклатурных работников Кубани, то есть тех людей, которые были в «обойме» Медунова, освободили от занимаемых должностей.

На моих глазах посадили директора Краснодарского мясокомбината, арестовали и осудили многих других директоров. Все это были люди весьма влиятельные в своих городах и регионах. Однако волна арестов и освобождений от занимаемых должностей не воспринималась как некий закономерный итог. Отношения, сложившиеся в крае, ничем принципиальным не отличались от таких же отношений в других регионах.

Говорю о том, что знаю: любая поставка колбасы сверх фондов, а часто и в рамках выделенных фондов, оборачивалась взяткой – причем далеко не всегда в прямом виде. Значительно чаще это были услуги, протекции, «борзые щенки». Выглядело это примерно так.

Армавирский комбинат, например, был основным поставщиком мяса в Сочи. Когда я прилетал сюда, с женой или один, встречать выходили важные руководители города – начальник управления торговли, начальник треста ресторанов. Любой каприз тут же исполнялся. В кармане было сто рублей, но этого было достаточно, поскольку везде кто-то за тебя платил.

Город в те времена пел, кипел и плясал, рестораны наполнились отдыхающими. Это была действительно курортная зона, здравница европейского класса по тем временам. Люди здесь тратили деньги, накопленные за год. И были счастливы в этот короткий период отпуска.

Когда началась повальная чистка, город замер. Вылезли на свет божий имена и клички: секретарь горкома партии Мерз-

лый, его жена Мерзлая, начальник управления торговли. Потом начальник управления торговли города Геленджика по кличке Железная Белла, и все в том же духе. Метла мела широко и часто без разбора. Пересажали очень многих, и в этой каше пострадали не только виноватые, но и вполне порядочные люди.

## 8.

К моменту, когда я стал «врагом народа», Медунова уже не было, но кампания чистки все еще продолжалась. Край возглавлял Виталий Иванович Воротников, ставший впоследствии председателем Совета министров, членом Политбюро ЦК КПСС. Он то и выручил из беды...

Случилось ему приехать на комбинат. Все обошел, все посмотрел. Конечно, спорткомплекс увидел. И вдруг спрашивает:

– Как ты такой спорткомплекс построил? Олимпиада все-таки...

Я рассказал. И о своих бедах – тоже. Мол, замучили, под прокуратурой хожу, посоветуйте, что делать...

Он понимающе посмотрел, а потом говорит:

– Ладно. Давай сейчас пришлем сюда телевидение, выступи по первой программе, расскажи всю эту историю, а я позвоню министру мясной и молочной промышленности и в сектор ЦК КПСС. Попытаемся сгладить ситуацию.

И действительно, приехала телевизионная бригада. Я по первой программе рассказываю нашу историю, показываю все величие этого комплекса, истово каюсь и проникновенно говорю:

– Я прекрасно понимаю, что есть постановление. Но мы тут живем... Нам здесь, в этой глубинке, делать-то нечего после работы. Мы же должны как-то молодежь занять?

Раскаяние было подкреплено клятвой, что, мол, впредь мы будем очень почтительны к таким постановлениям. Но

сейчас, на этот момент, нам этот спорткомплекс надо все-таки оставить.

Финал получился вполне компромиссным. В Москве министр Антонов вlepил мне выговор приказом по министерству. Правила надо соблюдать! Потом министерство выделило целевой фонд на соцкультбыт, и спорткомплекс был взят на баланс предприятия.

Поразительная ситуация! С высоты сегодняшнего дня все это выглядит глупостью несусветной. Но тогда это был компромисс. А разумные компромиссы я всегда воспринимал правильно. И часто сознательно шел на них. Может быть потому, что молод был, не боялся ничего, никогда не держался за кресло.

Мы провели громадную реконструкцию, восстановили завод, вдохнули в него новую жизнь.

## 9.

Любой руководитель – это мишень для атак. Комбинат был громадный, в парторганизации более тысячи коммунистов, она была на правах райкома партии. И у нас с секретарем парторганизации Даниловым были прекрасные отношения. Можно сказать, он был мой друг. Секретарь хоть и выбирался формально, но на деле назначался высшими инстанциями, поэтому от меня не зависел. Однако приходилось слышать, что я подмял секретаря, что он, мол, делает то, что скажет Бабаев.

Это было не так. Мы просто вместе делали общее дело. Но однажды случилась трагедия.

Мы ехали с ним в Краснодар, на краевой партхозактив. Я должен был выступать там. Выехали из Армавира рано утром. Была зима и гололед. Впереди сидели водитель и я, сзади – секретарь парткома. Он был на десять лет старше меня.

В районе Усть-Лабинска, на перекрестке, навстречу нам ехал грузовик. Он остановился, ждал поворота, а мы

должны были проехать перекресток. Наш водитель не снижал скорости. И вдруг грузовик стал поворачивать...

Мы буквально влетели в него.

Удар был с моей стороны. Но я упал на колени водителя, и через лобовое стекло вылетел на капот. Это падение меня спасло.

Сидевший сзади секретарь читал газету. Стойка машины на полметра ушла в салон, и он ударился о нее головой.

Я потерял сознание, был весь в крови, а секретарь внешне выглядел неповрежденным. Потом мне рассказали, что, выйдя из машины, он спросил:

– Где шеф? Нам надо ехать на актив, выступать...

Это был травматический шок. От удара у него произошло кровоизлияние в мозг. Минут через тридцать он потерял сознание. Его пытались спасти, сделали трепанацию черепа, но он умер.

Я узнал об этом в больнице, когда пришел в сознание.

Потом были похороны. Меня на них привезли на «скорой», прямо из больницы. Ходить я еще не мог, но не мог и не проститься с другом.

Два месяца меня ставили на ноги в больнице 4-го Главного управления Минздрава в Москве. Когда вернулся в Армавир, ребята уже восстановили «Волгу», купили новый кузов. Они спрашивали меня до этого: что делать? «Волга» была новая. Можно было дожидаться экспертизы, предъявить иск и на этом основании потребовать возмещения ущерба. Персональная машина тогда имела особую значимость, ее сложно было «пробить», и она давалась далеко не каждому. Но я сказал:

– Не дожидайтесь. Мне все равно нужно ездить. Постарайтесь ее восстановить.

Спустя какое-то время начался судебный процесс. И вдруг ко мне приезжает мать того парня, который сидел за рулем грузовика. У нее тоже беда. Семья многодетная, она одна, без мужа, пятеро детей. Парень тот – старший. Он солдат, служит в армии. Мать молит:

– Ради бога, помогите мне, сына могут посадить. От вас многое зависит. Если не будете предъявлять иск, это может смягчить приговор, и если напишите, что это было несчастье...

Потом и парень ко мне приехал. Смотрю – нормальный пацан. Ну, посадят его в тюрьму. Он оттуда уголовником вернется.

Я закрыл глаза на все, помог этой женщине. И через несколько месяцев в комитет народного контроля пришло письмо, где говорилось, что это я сидел за рулем, я – убийца и я скрыл преступление. А все издержки, связанные с восстановлением машины, укрыл в хозяйственной деятельности.

На основании «сигнала» на меня пытались завести уголовное дело. Эпопея длилась долго.

Перед народным контролем я обосновал свою позицию просто, по-человечески: да, можно предъявить иск. Но с этой семьи, у которой за душой ни копейки, физически нечего взять. А заодно угробили бы парня. Если произошла одна трагедия, надо ли создавать другую?



## ОТ СУМЫ И ОТ ТЮРЬМЫ НЕ ЗАРЕКАЙСЯ

### 1.

**Р**абота руководителя постоянно открывает перед тобой новые, иногда совершенно неожиданные стороны человеческой жизни. Вот приходит ко мне как-то начальник армавирской тюрьмы. Он выбрал все фонды, мы ему ничего не отпускаем, и главный караульный города вынужден был выйти на шефа комбината, то есть на меня. Ситуация, видимо, допекла его до самой печенки, поэтому он взял с места в карьер:

– Слушай, Игорь Алексеевич, помоги ты мне ради бога! Совсем плохи дела, дай хоть что-нибудь сверх фондов.

Он стал рассказывать всякие подробности о своих сидельцах, кто и за что сидит. Я слушаю вполуха, дел у меня невпроворот. Наконец говорю ему:

– Брось ты, в самом деле! Тут на воле жрать нечего, а ты несешь что-то об этих процессах, кто там сидит и как сидит...

– Но там же люди, – говорит он. – Слушай, у тебя время есть? Давай проедем, тут недолго, я тебе покажу, увидишь, о чем речь.

Мне только этого не хватало! Стал отнекиваться: мол, не могу сегодня никак, может, когда-нибудь – попозже...

Начальник, однако, был мужиком упорным. Уболтал, уговорил, настоял на своем. Сели мы в машину и поехали в тюрьму.

«Экскурсия» потрясла меня.

Зашли в камеру для малолеток. В ней – три десятка пацанов лет по четырнадцать – шестнадцать. Камера битком набита. Дышать нечем. Все курят, лежат и сидят на нарах. Мы зашли, они вскочили, по стойке «смирно» стоят. В глазах – вопрос: что бы это значило?

Надо было видеть их лица!

Зашли в другую камеру, для взрослых. Там вообще, мне показалось, не только лежать, но и встать негде было.

Это был настоящий шок. Самое богатое воображение не могло нарисовать, в какое чудовищно унижительное, гнусное состояние погружала человека тюрьма.

Окончательно доконала меня кормящая мать. Там, в тюрьме. Я и сейчас не могу взять в толк, кто мы сами такие, если держим в таких вот условиях, в тюрьме, кормящую мать. Какой бы ни была ее роль в преступности, то, что она родила ребенка, уже в какой-то мере ее реабилитирует. И главное – ребенок-то в чем виноват?

Вышли на воздух, в буквальном смысле – на волю. Я говорю:

– Спасибо, научил. Все увидел. Многого сделать не смогу, но все, что смогу, сделаю.

После такой «экскурсии» я стал помогать ему «нефоновыми позициями». Выделял ребрышки, субпродукты. Чтобы он продержался, чтобы не мог сказать «жрать нечего», когда у него кормящая мать сидит. Он меня, можно сказать, изменил. Буквально двумя словами:

– Там же люди...

Сам начальник к своим «подопечным» относился по-человечески. Армавирская тюрьма была пересыльной. Сюда привозили осужденных со всего края, и через полтора-два месяца отсюда начинался их путь в места отбытия наказания.

Когда в Сочи развернулась кампания по борьбе с коррупцией, мели всех подряд – правых и виноватых. Среди людей, оказавшихся в Армавирской тюрьме, было много тех, кого я знал лично. И я много раз просил начальника тюрьмы передать тому или иному человеку посылку или деньги от родных, организовать свидание с женой, с близкими – он никогда не отказывал.

Вот превратности судьбы. Эти люди были боги в своих мирах. А теперь находились в самом унижительном состоянии. Сказать, что все они были преступниками, подорвавшими мощь страны, невозможно. Это блеф. Напротив, только благодаря им, их коммерческой жилке еще продолжала как-то крутиться эта ржавая машина советской экономики. Да, многие из них делали это не без выгоды для себя. Но что стоят все их «презенты», построенные на принципе «ты мне – я тебе», да и весь советский теневой бизнес по сравнению с теми масштабами воровства, которые мы наблюдали в девяностые годы?

И это все-таки был пусть уродливый, но бизнес, а не прямое воровство. То есть процесс, порождавший новые товары и стоимости, возбуждавший какие-то экономические силы, вдохнувший энергию в омертвевшую экономику.

## 2.

Следственные органы в ходе той грандиозной кампании «создавали» преступников. Знаю это по себе.

Под меня тоже начали активно «копать», искали взятки за отпуск товаров. Все проверяющие заранее были настроены на поиск преступника.

Суровый проверяющий спрашивает:

– На каком основании вы в Чечню отпустили триста тонн мяса?

Отвечаю:

– Есть объединение «Росмясомолторг». Я отпустил в его распоряжение согласно выделенным фондам, не имел права не отпустить, я человек подчиненный.

– Но вы оттуда бензин получали. Это что, форма оплаты? Или деньги тоже были?

– Это товарный обмен. Так, видимо, решили руководители края.

Не получилось с Чечней, взялись за Сочи:

– Вы отправили в Сочи паштет.

– Да, отправил. Вот распоряжение Мясомолторга. Это фондируемая позиция, не имею права не отправить. Что-то вне фондов могу отправить, это мое право, а фондируемая позиция – она увязана с конкретным получателем.

– Нет, на вас показывают, что вам дали взятку.

– Слушайте, давайте сюда этого человека.

Сколько ни крутила меня прокуратура, ничего серьезного не выходило. Но мелкие услуги все же «накопала». Одному человеку машину я давал в пользование, другому колбасу возил, ремонт квартиры помогал делать. И я действительно это делал по дружбе и соответственно признал. Но «дело» выглядело каким-то несерьезным.

Наконец, вызывает меня к себе в Москву, на Пушкинскую улицу, дом 15, генерал Герман Петрович Каракозов, начальник Следственного управления при Прокуратуре Союза ССР.

Лидочка опять была в положении, мы ждали второго ребенка. Она знала, что оттуда, куда я собирался, обычно уже не возвращаются. Поэтому положила мне зубную щетку, платочки, носочки... Словом, собрала в дальнюю дорогу. И пошла со мной. А когда я направился по вызову, осталась ждать.

Каракозов, взглянув на меня, сначала приступил к мягкой психологической обработке. Почти доброжелательно он сообщил:

– На тебя есть показания гражданина Тарады Анатолия Георгиевича. Он сообщает о даче взятки в особо крупных размерах. Иди и подумай. Хорошо подумай. Речь идет о твоём аресте прямо сейчас.

Анатолий Георгиевич Тарада был секретарем Краснодарского крайкома партии при Медунове. Затем его перевели в Москву первым заместителем министра мясной и молочной промышленности. Но восхождение вверх быстро закончилось. Спустя несколько месяцев его арестовали. На следствии он подробно расписывал историю происхождения изъятых у него миллионов. Большинство уголовных дел по коррупции в крае опирались в то время на показания этого человека – Анатолия Георгиевича Тарады. А он, понимая, что ему грозит смертный приговор, «вспоминал» все новые и новые факты, затягивая следствие. Круг его общения просто по должности был чрезвычайно обширен. Не удивительно, что под око следствия попали в итоге больше трехсот номенклатурных работников, и я в том числе. Край тогда замер в тревоге.

Первая же попытка возразить Каракозову – мол, я не только коммунист, но и депутат, есть закон о депутатской неприкосновенности – была пресечена кратко, грубо и просто:

– Мы на все имеем право, – сказал, словно отрубил, генерал. Лицо его переменялось, он перестал быть доброжелательным.

– Ты в какой стране живешь? Хватит дурить. Я даю тебе время подумать о том, что ты натворил. В основе твоих отношений с крайкомом партии и другим руководством края – взятки. Ты должен сделать правильные выводы. У тебя будет очная ставка, так что мы еще встретимся.

Ну, думаю, все вполне ясно. Не столько я ему нужен, сколько мои показания на руководство края. И такое зло меня взяло! Говорю ему:

– Герман Петрович, вы же не бог, чтобы решать судьбу людей. Сегодня дана команда «фас!» – и вы сажаете всех

подряд. А где гарантия, что завтра обратная команда не поступит? В России ничего исключить нельзя.

Я и не думал, что слова окажутся пророческими. Через год умер Брежнев, на его место заступил Черненко, и дело начало топтаться на месте. А вскоре неожиданно умер и сам генерал Герман Каракозов.

Однако в тот день меня спустили на несколько этажей вниз, в какой-то трюм. Сажу в камере, никто не приходит. Часов пять я просидел в полной тишине. Затем меня вновь привели в кабинет Каракозова.

– Ну что, хорошо подумал? – спросил генерал.

Я никак не мог понять, чего все-таки от меня ждут. Конкретных обвинений он не предъявил. Какая взятка? Когда? В связи с чем? Но тут ситуация прояснилась.

– Вот тебе мой совет, – сказал следователь. – Напиши все, как было. Мы понимаем, ты попал в беду, в зависимость от этого вымогателя Тарады.

На этом визит в прокуратуру закончился. Я вышел на улицу.

Лидочка была уже на седьмом месяце беременности. И до позднего вечера, пока я был в прокуратуре, ждала меня на углу рядом!

Радости нашей не было предела. Мы зашли в ресторан «Центральный». От стресса я был голоден так, что, казалось, умру. Заказали ужин и бутылку водки – свобода!

Всю эту бутылку выпил я. На выходе из ресторана ноги меня не слушались. Лидочка, светлый, любящий человек, как могла, поддерживала своего вдребезги пьяного от водки и свободы мужа.

Как добрались домой – не помню.

Через месяц родился Женечка.

## КРУШЕНИЕ КАРЬЕРЫ

### 1.

**П**осле памятного визита в прокуратуру я еще больше года работал в должности директора Армавирского комбината. Но прежний азарт угас. Его сменило состояние обреченности. Только поддержка жены позволяла не выдавать чувств, которые владели мной.

Все эти «громкие дела» восьмидесятых были похожи одно на другое. Пока Тарада писал, у кого он брал деньги, всем наверху это нравилось. Но он не мог бесконечно расширять круг «давателей», а впереди был смертный приговор. И наконец, в его «раскаянии» появились имена тех, кому он давал деньги. Среди названных, как говорили, оказались работники из аппарата ЦК КПСС. И вскоре арестант попал в госпиталь Бурденко, где скончался от кровоизлияния в мозг.

В глазах людей, знавших Тараду, выглядело это очень странным, загадочным. Анатолий Георгиевич был здоров как бык, просто богатырь. Поэтому многие думали, что он ушел из жизни не без посторонней помощи.

О мертвых либо плохо, либо ничего – такова народная мудрость. И все же приходится сказать, что кончина быв-

шего секретаря крайкома стала для многих настоящим неафишируемым праздником. Следствие потеряло основного свидетеля, что в корне меняло дело. Все, кто еще оставался на свободе, облегченно вздохнули. Дело вскоре закрыли, и люди просто выжили. Многих исключили из партии, освободили от занимаемых должностей, но они остались на свободе.

Я остался в числе тех, кто выжил. Физически. Но потерял почти все. Распоряжение из Москвы об освобождении от должностей номенклатурных работников Кубани, об исключении их из партии никто не отменял. Наконец в 1984 году пришла формулировка и на меня: «За грубое нарушение прав советского руководителя освободить от занимаемой должности».

Мне было тридцать четыре. Освободили, а я понять не могу, за что. Но горький опыт пошел мне на пользу. Именно тогда я поклялся себе, что никогда, ни при каких обстоятельствах я не буду иметь никаких частных дел с государственными чиновниками.

## 2.

Исключение из партии означало полное крушение всей жизни. Руины не подлежали восстановлению.

Первичная парторганизация комбината провела собрание и объявила мне выговор с занесением в учетную карточку. То есть не исключила из партии. Все понимали: дело выеденного яйца не стоит. Однако был еще и горком.

Николая Андреевича Слюсарева на посту первого секретаря горкома партии сменил к этому времени Александр Сергеевич Писаревский, работавший до этого в отделе промышленности и транспорта крайкома партии. Человек он был честолюбивый, самолюбивый и мстительный. А я дружил с председателем исполко-



ма, то есть, говоря нынешним языком, с мэром города, Георгием Троицким, который был сильным руководителем, крепким хозяйственником. Он был старше меня на двенадцать лет, энергичный, спортивный, подтянутый. Слюсарев прощал ему лидерские замашки, а Писаревский этого не терпел.

Я все время внушал Троицкому:

– Жора, будь добр! Он сегодня хозяин, он первый секретарь. Научись ты, в конце концов, быть подчиненным, хочешь ты этого или нет.

– Не волнуйся ты, Игорь, – отвечал Жора. – Он мой давний друг, у нас хорошие отношения. Лучше, чем были со Слюсаревым.

Однако амбиции сошлись – не приведи господь! До смешного доходило. Вылетаем как-то на вертолете в горы кататься на лыжах – первый секретарь, председатель исполкома, я и еще несколько человек.

Жора надел роскошный горнолыжный костюм. Он поддерживал отношения с Олимпийским комитетом и мог экипироваться по высшему разряду. А первому секретарю райкома отдал свой старый костюм. Тот оделся, и стало ясно: главный человек не он, а Троицкий, друг мой Жора.

В конце концов произошло то, что должно было произойти. Писаревский Жору уничтожил, вынудил уехать из города – не кого-нибудь, председателя исполкома! Жора вообще уехал из края, ушел на хозяйственную работу. А я продолжил работать с Александром Сергеевичем, и отношения у нас были нормальные. Он как-то сказал мне:

– Ваши отношения с Троицким меня не волнуют. Можешь спокойно работать и ни о чем не беспокоиться.

Я, конечно, зависел от него, но и от меня многое зависело. Комбинат в общем объеме городской экономики составлял четвертую часть.

Именно Жора познакомил меня с Леонидом Васильевичем Тягачевым, которому был тогда тридцать один год.

Он приехал как-то вместе с ним на комбинат. Тягачев был старшим тренером горнолыжной команды страны, и Троицкий просил помочь ему с питанием команды, тренировки которой проходили недалеко от нас.

Мы обо всем договорились, а вечером вместе попарились в бане. С тех пор мы стали близкими друзьями, и эта дружба длится более тридцати лет. Леня поставил на лыжи всю мою семью, снабжал нас лыжными «доспехами». Часто, когда я уже перебрался в Москву, мы вместе выезжали кататься на лыжах за границу. А тогда передо мной был человек, который объездил почти весь мир, был хорошим рассказчиком, общительным и комфортным собеседником. Я же за границей тогда еще не был.

Леня очень помог мне в становлении нашего бизнеса, особенно в тот период, когда мы вышли в регионы. Он по долгу службы в Олимпийском комитете, а до этого – министром спорта имел обширные связи в регионах, и всегда помогал мне в налаживании контактов с местными руководителями.

### 3.

Пока я был директором комбината, со мной считались, многие стремились поддерживать отношения, желали познакомиться. Но когда пришла беда, все разбежались как крысы.

Это тоже был очередной момент истины. Жизнь обернулась неспраздничной стороной, она показала всю меру своей неустойчивости, переменчивости.

Вот, например, Гречаный. Ему уже недолго было до пенсии, и он все время переживал, что меня могут назначить «генеральным директором по мясу» в крае, то есть на его место. А почему нет? Был директором в Анапе, стал – в Армавире. Растет парень. К чему это может привести?

Потом появилась бумага об освобождении меня от должности.

Есть бумага, но есть человеческие отношения. Я десять лет у тебя отработал, поднимал два комбината и, кроме добра, ничего не делал. Пригласи в кабинет, побеседуй, спроси по-человечески как да что, не надо ли чем помочь.

Ну, хорошо, боишься ты помогать опальному бывшему руководителю, считаешь опасным для себя. Не надо! Просто прояви человеческие чувства. Водки выпей, наконец, на прощание.

Нет! Ни звонка, ни разговора.

Вышел приказ об освобождении одного директора и назначении нового – руководителя слабого, я его знал, он был из Туапсе.

Спустя много лет я купил на Кубани, в Лабинске, мясокомбинат и назвал его «Бабаевский». Вдруг Гречаный, ему уже было восемьдесят с лишним лет, просит, чтобы я приехал к нему. Я думал: ехать – не ехать. Вроде бы ничего плохого лично он мне не сделал. Ну, не проявил добрых чувств, когда мне было совсем плохо. Я бы так не поступил.

Потом позвонил мне Бурлак Леонид Григорьевич, бывший заместитель Гречаного, и говорит:

– Хочет он тебя до смерти увидеть...

Я долго колебался. Наверное, надо было простить старому человеку его слабость. Но мне трудно было это сделать. Нахлынули воспоминания, горечь тогдашней обиды. В тяжелейшей ситуации он просто выбросил меня и забыл. Это было выше моего понимания.

И я не поехал.

Все может резко поменяться, и ты останешься один на один со своими проблемами. Просто диву даешься, почему это не открылось мне раньше. Ведь были на виду другие примеры.

#### 4.

Меня сняли с работы, но я остался в городе, поскольку еще не была решена проблема партийного взыскания.

Из Москвы поступила общая команда – всех исключить из партии.

Жизнь мою накрыла глухота. Все исчезли, никто не звонит. Только самые близкие друзья сообщают новости. Второй секретарь позвонил, говорит:

– Игорь, не приходи на бюро. Дана команда исключить из партии. Не знаю, что будешь делать с этим. Короче, разбирайся сам, а на бюро пока не ходи, в больницу ложись...

И тогда я поехал к Писаревскому. Взял с собой фрукты, бутылку водки, нарезал колбасу. Секретарь лежал в краевой больнице в Краснодаре, но указание исключить меня из партии, как это было предписано сверху, уже дал. Заседание бюро горкома было назначено на конкретную дату, поэтому я взял бюллетень с одной целью – встретиться с первым секретарем и объяснить.

Встретил он меня приветливо. Долго говорил о сложном времени, в котором мы живем, старательно обходя вопрос о моей судьбе. Я сам не знал, как начать разговор, мялся, справлялся о делах, о здоровье, а потом вдруг решил: терять мне больше нечего, тут все средства хороши. Говорю:

– Александр Сергеевич, у нас теплые отношения, почти братские, отпусти ты меня с миром. Пусть бюро согласится с решением коммунистов предприятия...

Он словно ждал этих слов:

– Игорь, ты знаешь, как я к тебе отношусь. Если бы это было в моих силах... Но ты же понимаешь, я ничего не могу сделать, от меня ничего не зависит. Есть указание. Все сверху, я никто. Попробуй что-нибудь сам сделать в крайкоме...

– Александр Сергеевич, ну что вам такого будет, если меня не исключат? В конце концов можно спектакль разыграть – вы за исключение, но члены бюро не поддержали.

– Ты же видишь, я болею. Но попытаюсь помочь...

Он суетился и божился в своей ничтожности перед высшей волей. Но мне уже было не до его проблем.

Слова его звучали как отмашка от назойливой мухи. И тут я не выдержал. Налил стакан водки, махнул его залпом и сказал:

– Я теряю партбилет. Вы прекрасно знаете: для руководителя это смерть. И я на это не пойду. Я тоже сейчас на больничном и дождусь вашего возвращения. На бюро меня исключат при вашем участии. И я сделаю официальное заявление о фактах вымогательства с вашей стороны.

– Что? Как ты можешь? Как смеешь такое говорить?

Я опять налил стакан водки, выпил и сказал:

– Жизнь заставила...

Это был настоящий грубый шантаж, но не обоснованный. Я помогал в свое время партийному боссу ремонтировать его квартиру. Были и другие услуги, какие обычно оказывали друг другу руководители. Но Писаревский отлично знал, как по всему краю стряпались коррупционные дела. И я знал, что он это знает.

У меня просто не было иного, более достойного пути. Меня трясло от этой трусости партийного босса, не способного принять самостоятельное решение, взять на себя ответственность.

– Александр Сергеевич, я говорю правду, какая она есть.

Тяжелый разговор был окончен.

Мой водитель дружил с водителем Писаревского, и на следующий день я узнал, что в квартире первого секретаря спешно снимают финскую сантехнику, замки. Тогда все это покупалось в специальном магазине «Березка» на чеки и стоило приличных денег. Я попросил своего водителя передать через водителя первого секретаря, что это не поможет.

Писаревский провел бюро райкома. Наш разговор не прошел бесследно. Он долго говорил, даже сказал обо мне много хорошего, но завершил речь невнятно, предложив товарищам «подумать».

Все знали, что бюро – это он сам. Как скажет, так и будет. После дебатов он все-таки выдал из себя решение:

Бабаев заслуживает исключения, но, учитывая его многолетнюю работу по восстановлению комбината, предлагаю согласиться с коммунистами предприятия – объявить строгий выговор.

Это был строгий выговор с уникальной формулировкой: «за дачу взятки бывшему секретарю краевого комитета партии». Потом многие удивлялись, как с такой формулировкой я все же остался в партии.

...Больше десяти лет спустя я случайно встретил бывшего первого секретаря горкома партии Писаревского в Армавире, на стоянке такси. Он работал таксистом. Сам подошел ко мне и с гордостью напомнил о том, как он в свое время помог мне. Разговор был коротким и для меня неприятным. Этот таксист был когда-то тем человеком, который ломал судьбы многих руководителей.

## НЕ ИМЕЙ СТО РУБЛЕЙ...

### 1.

**Н**а второй день после заседания бюро я снялся с якоря и выехал в Кабардино-Балкарию. Первым секретарем республики был Мальбахов. Я знал его и директора мяскокомбината в Нальчике Умата Кожаева.

Они, можно сказать, пригрели меня. К слову сказать, директора мяскокомбинатов в Осетии, Дагестане, на Ставрополье, в Кабарде – все они видели во мне «мясного бога». И когда случилась беда, откликнулись, чтобы помочь. Мне нужно было снять партийный выговор.

Умат, директор мяскокомбината в Нальчике, никак не мог взять в толк, когда я ему говорил:

– Поставь меня на рядовую должность, мне ничего не надо.

– Ну, как не надо, как не надо... Давай хоть что-то...

Наконец сговорились на должности начальника техотдела – не велика сошка, но все же не рядовой.

Смена обстановки была радикальной. В Армавире мы жили по советским меркам в хоромах, по-царски. Было обслуживание, была персональная машина и про-

чий сервис, окружавший любого номенклатурного работника.

Теперь мы поселились в общежитии мясокомбината. Со мною жена и двое детей. Душ общий, туалет общий, грязь, убогость во всем. Лида все это на своих плечах вынесла. Год мы так жили.

Однако работа есть работа. Присмотрелся к предприятию, к тому, как Умат руководит им. Однажды он подходит и говорит:

– Чито делать, Игорь? – По-русски он говорил плоховато, с акцентом. – Вот у меня заготовителя забрали. Объясни, чито делать. Другой заготовитель тоже, наверно, заберут. Беда большая.

Я говорю ему:

– Расскажи мне, какие у тебя отношения с заготовителями. Начистоту.

– Да никаких не било. Немножко, когда в Москву приезжал, денег дадут на командировочные расходы, подарки дарили...

Слово за слово, вскрылся теневой бизнес. Мелкий, но размер тогда не имел значения. Стал я его наставлять:

– Дорогой мой Умат! В России не важно, рубль тебе дали или тысячу. Тебе дали – это взятка. Ты ее взял. За это придется отвечать. Где сейчас заготовитель?

– В КПЗ сидит...

– Собирай всех своих людей, делайте что хотите, но забирайте его из кутузки во что бы то ни стало.

Не знаю, куда они ходили, что говорили, но заготовителя вытащили. После всей этой эпопеи я говорю Умату:

– Пока я здесь, давай немножко приведем комбинат в порядок.

Кончилось тем, что я стал практически руководить предприятием. За год провели успешную реконструкцию, дела пошли в гору. Но главное – я научил их правильно выстраивать дело, правильно жить в той системе, в которой



мы все существовали. Работать так, чтобы дело росло, а уже от этого роста и им было хорошо.

Прошел год, встал вопрос о снятии моего выговора. Собралось бюро горкома, и секретарь говорит:

– Мы все знаем, что Бабаев попал в беду. Но мы знаем его порядочность, его профессионализм, знаем, как много он сделал. За год работы у нас мясокомбинат преобразился. Есть предложение снять выговор.

Проголосовали единогласно. Буквально через неделю я вновь снялся с якоря. Меня утвердили заместителем главного инженера Ставропольского мясокомбината. Кабардинцы просили:

– Игорь, останься у нас заместителем...

Но я знал: здесь невозможно было стать директором даже в перспективе, поскольку в республиках на такие должности выдвигали национальные кадры.

## 2.

Я уехал в Ставрополь, приняв скромную должность заместителя главного инженера комбината. Но через пару месяцев ко мне подходит главный инженер, Хасан, и говорит:

– Игорь Алексеевич, не могу я быть вашим руководителем. Давайте я пойду замом, а вы садитесь в кресло главного инженера.

Парень этот очень уважительно ко мне относился. Пошли мы с ним к директору. Потолковали и сделали такую рокировку.

Я опять занялся восстановлением того, что было разрушено, словно только для этого и был создан. За полгода провел огромную работу и вдруг стал чувствовать, что отношения с директором стали портиться. Я понимал, что он не соответствует должности, но подсиживать его не собирался. А потому думал: куда податься? В роли главного

инженера мне все-таки было неуютно. Если ты действительно работаешь, что-то созидает, то невольно становишься неформальным лидером. Я им стал, и уже этим мешал директору.

На страну накатывалась эпоха «перестройки». Одной из ее примет стали демократические выборы директоров предприятий. Новая волна докатилась до Ставрополя, и на ее гребне меня выдвинули кандидатом на должность генерального директора комбината. Вероятность победы была высокой. Это значило, что я должен буду переступить через того, кто меня пригласил, можно сказать, поддержал. Я не мог.

Мой симферопольский друг, генеральный директор местного объединения мясной промышленности Виктор Иванович Павленко, предложил мне возглавить Ялтинский мясокомбинат. И я поехал обустриваться в Ялту, оставив семью в Ставрополе.

Между тем в Ставрополе мой уход восприняли с обидой. С директором Ставропольского комбината, мне казалось, мы расстались неплохо. Но он заметил:

– Есть недовольство со стороны партийной организации Ставрополя. Ты приехал, тебя здесь «отмыли». Ты уже вроде бы чист. Опять на руководящей работе, главный инженер. Неэтично сейчас уходить. Идет реконструкция, большой объем работ...

Я сослался на семейные обстоятельства. Мол, жене надо менять климат, детям нужно море. Словом, решения своего не переменял. Однако слова директора принял всерьез. Поэтому, приехав в Ялту, я сразу предупредил Павленко о том, что партийные органы Ставрополя могут дать мне нелестную характеристику. Поэтому лучше меня полгода подержать заместителем директора объединения, на менее заметной должности. Так и решили. Шесть месяцев я пребывал в должности заместителя директора в ожидании назначения, провел большую подготовительную работу по Ялтинскому комбинату. Директор там был глубокий пенсионер.

Через полгода меня представили первому секретарю Ялтинского горкома партии, и мы вместе поехали на комбинат.

Там уже все гудело – новый директор едет. А у меня ностальгия и ощущение взлета одновременно: я же работал директором комбината в Анапе. Ялта была еще престижнее. И комбинат мне понравился, и знал я, как вывести его на высокий уровень работы.

Все складывалось нормально, первый секретарь дал «добро». И тут, буквально в процессе назначения, из Ставрополя все же пришла соответствующая бумага. Да не из партийного органа, а из КГБ! В ней сообщалось о причинах моего увольнения с должности директора Армавирского комбината, о том, что я был под следствием. Открытия тут никакого не было, но наличие бумаги радикально меняло дело. Ее невозможно было игнорировать. Ситуацию осложнило то, что к этому моменту сменился первый секретарь горкома. С прежним секретарем случилась беда – классический несчастный случай на охоте, в результате которого погиб человек.

Новый первый секретарь мое утверждение в должности директора Ялтинского мясокомбината сразу поставил под вопрос. И Павленко предложил мне должность главного инженера на гораздо менее значимом мясокомбинате в Феодосии, копии ялтинского.

Ставрополь мне мстил. Стало ясно: опять придется «отмываться».

Мне надоело. Написал заявление, сказал всем «спасибо» и, зная, что документы у меня уже чистые, выговор снят, собрал семью и переехал в Москву. Без каких-либо предложений о работе. Как говорится, в чистое поле.

## МОСКОВСКОЕ ВОСХОЖДЕНИЕ

### 1.

Это был уход в неизвестность. Но я был абсолютно уверен, что мы сможем начать новую жизнь после всех несчастий, которые обрушились на нас.

Черт его знает, откуда у человека берется уверенность, но у меня она была. Москва – это целый мир, где можно навсегда затеряться, а можно взлететь на вершины. Я был уверен, что взлечу.

Профессиональная среда признавала мои достоинства. Меня знали министр и многие чиновники. Они знали мою беду и понимали, что человек попал «под колесо истории». Почти всем было известно, что был такой секретарь крайкома партии Тарада Анатолий Георгиевич и что многие уголовные дела в крае строились на его показаниях.

Шел 1986 год. Я пришел к заместителю министра Альберту Михайловичу Мирошникову и сказал:

– Альберт Михайлович, вот я такой, какой есть. Что делать?

Право работы давала только прописка. Поэтому ответ был предопределен:

– Нужно любой ценой получить прописку, хотя бы в Московской области. Например, за счет обмена квартиры.

Поразительно! Не специалист был важен, а наличие у него прописки...

Трехкомнатную квартиру в Ставрополе мы обменяли на однокомнатную хрущевку в Подольске. Сделали ремонт, но никогда в этой квартире не жили, поскольку поселились у отца, на юго-западе Москвы.

Новый визит к Мирошникову был более успешным. Он предложил мне должность начальника отдела по рекламе и организации выставок мясной индустрии в научно-исследовательском институте.

С чего-то надо было начинать, и я согласился.

Сижу в отделе, со мной три «мадам», занимаюсь какой-то мутотой. И звоню друзьям, знакомым. Их было много. Через три месяца на меня вышел Виктор Владимирович Гуцин, генеральный директор НПО «Комплекс» в Зеленограде.

В то время, когда я был директором комбината в Армавире, он работал в соседнем Ставропольском крае директором объединения мясной промышленности. Отличный профессионал, знающий свое дело, он реально управлял объединением, и мы поддерживали с ним очень хорошие отношения.

Гуцин был хорошо информирован о той огромной работе по реконструкции предприятия, которая проводилась в Армавире, высоко оценивал ее. Еще до того, как я покинул Армавир, его назначили директором Центрального научно-технического института птицеводства в Зеленограде, под Москвой.

Это было спасение. В институте была научная часть и производственная: экспериментальный завод по производству оборудования, экспериментальный колбасный завод, экспериментальная птицефабрика.

Я попал в родную стихию. Гуцин предложил мне стать главным инженером. И я руководил всей инженерией на экспериментальных производствах и в поселке, который был при объединении.

Поселок был неплохой, только вода в домах содержала много железа, она была просто ржавой. Нам удалось привезти специальный реактор из Ростова, установить станцию по водоочистке, что обеспечило нормальной водой не только производство, но и жителей поселка.

Мы проработали с Гушиным в полном согласии год, но время уже стремительно бежало вперед – вызревала другая эпоха.

## 2.

Московское объединение «Мосмясо» возглавлял тогда Юрий Александрович Тулупов. Сам он был из Свердловска, в Москву его пригласил на работу Ельцин, будучи первым секретарем МГК КПСС.

Сначала Тулупов возглавлял экспериментальное объединение «Продмаш» при Министерстве мясной и молочной промышленности, которое занималось разработкой и производством технологического оборудования. Затем он возглавил московское объединение мясной промышленности на базе Микояновского мясокомбината, генеральным директором которого стал.

Я очень хорошо его знал по работе, так как заказывал в «Продмаше» экспериментальное оборудование. Кроме того, мы часто испытывали новые его образцы на Армавирском мясокомбинате.

Тулупов после того, как мы перебрались в Москву и я стал работать у Гушина, уже предлагал мне работу в московском объединении. Он говорил:

– Слушай, Игорь, что ты, в конце концов, работаешь не по возможности? Давай выдвигайся.

Я тогда, честно говоря, не стремился к активным действиям. Да, был уверен, что выдвинусь, но пока выжидал. Партийный выговор сняли, однако он еще был свеж. Но

главное, я тогда просто не мог согласиться на это предложение. Мне было бы очень неудобно перед Гушиным, рассчитывавшим на меня. Поэтому мы договорились вернуться к разговору позже, может быть, через полгода.

Теперь ситуация полностью изменилась. В институте были назначены выборы директора, и меня наряду с Гушиным опять выдвинули кандидатом на эту должность. Перебегать дорогу Гушину я не желал. И потому уже сам обратился к Тулупову с просьбой:

– Дай мне какой-нибудь запущенный комбинат в Московском регионе. Я готов его реанимировать.

А он, словно все уже заранее решил, говорит:

– Иди главным инженером Черкизовского мясокомбината. Ситуация твоя выправилась, и я не халву какую-то предлагаю, а тяжелейший комбинат. У тебя опыт реконструкции – колоссальный.

И я охотно принял это предложение. На следующий день мы уже были на Черкизовском мясокомбинате, где Тулупов познакомил меня с директором Виктором Лазуткиным.

Я Лазуткина не знал, но он обо мне был наслышан. Мы вместе обошли комбинат, оставивший незабываемое впечатление. Предприятие существовало чуть больше пятнадцати лет, а в техническом отношении оно уже находилось в состоянии клинической смерти. После обхода Тулупов сказал директору:

– Виктор, ты просил помочь найти главного инженера. Вот, принимай. Это тот человек, который произведет здесь техническую революцию, восстановит завод.

Лазуткин пожал плечами и дал согласие. Чувствовалось, что он меня побаивается. Как выяснилось, не без оснований.

## ЧЕРКИЗОВО КАК ВЫСШИЙ ДАР СУДЬБЫ

### 1.

С момента, когда мы перебрались в Москву, до сегодняшнего дня жизнь кардинально изменилась. Но почти вся она была связана с Черкизовским мясокомбинатом. Именно он стал той площадкой, на которой выстроилась флотилия нашего семейного бизнеса.

За два месяца после утверждения в должности мы с директором подготовили хорошую программу оздоровления завода. И как только он понял, что я освоился на предприятии, Лазуткин ушел в отпуск. Мне пришлось фактически замещать его и одновременно быть главным инженером.

Стиль руководства у нас был совершенно разный, поэтому его уход в отпуск был для меня большим облегчением. Лазуткин был медлительным, мягким, часто попадал под влияние приближенных к нему специалистов. А действовать надо было решительно.

За время его отсутствия я провел большие административные изменения. Комбинат представлял собой неуправляемый корабль в бушующем море. Команда пьет, воруется, уродует оборудование. Это было хорошее импортное оборудование, московские предприятия снабжали им в пер-



вую очередь. Но в пьяных руках с кувалдой оно быстро выходило из строя, как правило, без надежды на восстановление.

Создавалось впечатление, что распад принял необратимый характер. Народ словно был в состоянии разгула – без меры, без памяти, без оглядки.

Я дневал и ночевал на работе, пытаясь как-то удержать корабль в фарватере. У меня было ясное понимание, что нужно, кровь из носу, поднять завод, втащить его в рынок. И главная задача была – вернуть народ в работу, к трезвому мышлению, к пониманию того, где он находится и что делает.

Выход был один: взорвать это болото. В качестве динамита можно было использовать рубль и управленческую деспотию.

Фонд заработной платы спускался высшими плановыми органами на определенный объем товарного производства. Даже его внутреннее распределение регламентировалось. Поэтому любое изменение этого порядка требовало смелости и понимания меры ответственности.

Я рисковал. Но без риска ничего невозможно было сделать.

Конечно, на предприятии был хозрасчет, вполне социалистический, регламентируемый сверху. Но он оставлял маленькую, почти невидимую лазейку, в которую надо было влезть решительно и мощно.

Вот тогда я собрал весь коллектив во дворе завода и объявил:

– Хватит терпеть! Люди пьют, производительности нет, пора всех привести в чувство...

И я объявил о введении жестких мер ответственности за нарушение трудовой и технологической дисциплины.

На предприятии работали больше тысячи человек. За пятнадцать дней после того памятного собрания я уволил около четырехсот работников. Но весь фонд зарплаты, который при этом экономился, был перераспределен в пользу

тех, что остались. То есть у оставшихся сотрудников зарплата выросла почти вдвое.

Это был шок. И для тех, кто был уволен, и для тех, кто остался. Потому что оставшиеся получили такую зарплату пока незаслуженно, авансом, ведь они еще ничего не сделали.

## 2.

Отрезвление пришло очень быстро. Люди поняли, что никто с ними церемониться не будет, а зарплата такова, что за место надо держаться, нигде такого больше не найдешь. И надо либо самому уйти, либо смириться, принять те крутые меры по поддержанию порядка, которые были введены на предприятии. Жестко каралось любое, самое малое нарушение хозяйственной, технологической и трудовой дисциплины. Люди просто разбежались, чтобы не попадаться на мои глаза во время обхода, потому что едва ли не каждый такой обход завершался двумя-тремя увольнениями.

Но главная трудность состояла в том, чтобы, избавляясь от балласта, от пьяни, не снизить объемы производства. Поэтому была проведена полная ревизия всего оборудования. Выяснилось, что работоспособной можно было признать примерно сорок процентов техники.

Все оставшиеся на предприятии люди были поставлены на то технологическое оборудование, которое не было угроблено наплевательским отношением к делу. От них требовался профессиональный подход к работе. Поскольку оборудования было немного, надо было обеспечить ему максимальную загрузку. При меньшей численности работающих завод перешел на работу в три смены. Эти меры позволили сохранить объемы производства.

Первый признак оздоровления предприятия проявил себя почти мгновенно. Хроническую нехватку персонала

сменила очередь у здания администрации – длинная, как за водкой. Молва быстро разнесла весть о новых порядках на заводе, а объявление о наборе включало новый уровень зарплаты.

Ежедневно к зданию администрации приходили около ста человек. И эта очередь претендентов на рабочие места тоже весьма отрезвляла тех, кто уже работал, заставляя задумываться о качестве своего труда.

Освободившиеся производственные площади с неработающим оборудованием были подготовлены к коренной реконструкции. В этот период меня очень хорошо поддерживал Тулупов, перераспределяя поставки оборудования с других мясокомбинатов.

Словом, работа закипела. Это было мое. То, что радовало и грело мою душу. Тут был индустриальный масштаб и творческий процесс. То есть то, по чему я так соскучился!

Специалисты отошли от шока и теперь выполняли мои распоряжения беспрекословно. Поразительно, но еще вчера убыточное предприятие готово было уже в следующем месяце показать первую прибыль. Оно вылезало из той помойки, в которой до этого находилось.

Это и было моей первой целью.

Я тогда еще не мог знать, что мой приход на Черкизовский мясокомбинат был не просто очередным этапом в профессиональной деятельности. Это был настоящий дар судьбы.

### 3.

Через месяц вернулся из отпуска директор. С утра он разговаривал со своими приближенными. Мы с ним встретились только к концу дня.

– Да, натворил ты тут дел, – начал разговор Лазуткин. – Вон сколько жалоб на тебя. Это рабочие и специалисты,

которые работают на предприятии много лет. Нельзя с ними так обращаться. Может, направление твоих действий и правильное, но так агрессивно и жестоко поступать не следует.

Я знал о жалобах и анонимках, мне говорил о них Тулупов, просил быть осторожнее. Их действительно было много. А почему их должно было быть мало, если это болото так долго никто не ворошил? Поэтому я ответил директору:

– Виктор, право на работу имеют все, независимо от трудового стажа. Никаких привилегий тут быть не должно, особенно ведущим специалистам, которые довели завод до ручки. Перед всеми нами поставлена задача оздоровить предприятие. Люди должны выполнять ее, не считаясь с личным временем, исправляя собственные ошибки. Кто не справится – пусть освобождает кресло.

– Может, ты и мне предложишь освободить кресло?

– Это касается и меня, и тебя. Никаких исключений.

Отношение Лазуткина ко мне радикально поменялось. Он увидел угрозу, почувствовал, как под ним зашаталось кресло. Все специалисты, вовлеченные в работу, пропадали на производстве или в моем кабинете. К директору почти никто не заходил. Отношения с Тулуповым у него тоже не сложились. Да и как они могли сложиться при том состоянии, до которого было доведено предприятие?

Случилось то, что должно было случиться. У людей на комбинате появилась возможность сравнить двух руководителей.

И это сравнение было не в пользу Виктора Лазуткина.

#### 4.

Между тем кампания по демократическому выбору директоров предприятий получила в Москве особенно ши-



*Невозможно поверить –  
так выглядел Черкизовский мясокомбинат в 1987 году*

рокий размах. Тулупов понимал, что мы с Лазуткиным не сработаемся – слишком разные были у нас стили управления. И он назначил выборы директора Черкизовского мясоперерабатывающего завода на конкурсной основе.

Выдвигаться, подавать заявление мог каждый. За месяц до выборов было сделано объявление, и вскоре среди прочих претендентов определились два фаворита: Лазуткин и Бабаев.

Вот тут-то действующий директор начал активно защищаться. Мой партийный выговор и освобождение от должности в Армавире стали его главным козырем в борьбе. Он поднял всю мою кубанскую историю, стал говорить, что, мол, у Бабаева криминальное прошлое, человек чуть из партии не вылетел. А партия тогда еще была в силе. При всей демократичности выборов без ее благословения ничего произойти не могло.

Как потом выяснилось, с тем же самым, еще при моем назначении главным инженером, он ходил к первому секретарю Куйбышевского райкома партии Евгению Алексеевичу Пантелееву. И тот вызывал меня на беседу, предварительно изучив мое «дело». Тогда-то и состоялось наше первое знакомство.

– Ну, расскажи все как есть, – начал он разговор во время той встречи. – Вот у меня данные, кто ты, что ты и что за тобой.

Я ему все рассказал как на духу. Мол, был строгий выговор с формулировкой «за дачу взятки бывшему секретарю краевого комитета партии». Так и записано было в учетной карточке.

– Как же ты с такой формулировкой коммунистом остался? – спрашивает Пантелеев.

– Сам удивляюсь. Так вот, остался.

– А что за взятка?

– Колбасой угощал, квартиру помогал отремонтировать, машину в пользование давал и все такое прочее...

Я кривить душой не люблю, поэтому рассказал все на чистоту. Говорю:

– Я вообще в прокуратуре сидел, думал, уже не выйду. Но вы бы на моем месте сделали то же самое. Это легко говорить, что нельзя. А он в системе краевой власти был почти царь.

Пантелеев рассмеялся и говорит:

– Мне все ясно.

Он был даже удивлен тем, что я все рассказал откровенно, ничего не скрывая.

До назначения на партийную работу Евгений Алексеевич сам прошел большой путь в Минхимпроме, руководил крупным химическим объединением. Он прекрасно разбирался в людях, умел заметить перспективного работника, приблизить к себе честных, порядочных специалистов. Возможно, поэтому мою историю он воспринял с пониманием.

Он вообще оказался классным мужиком, мы и теперь с ним близко общаемся, вот уже двадцать с лишним лет. Сейчас он министр промышленности Москвы, один из самых порядочных и толковых министров, которых я знал за всю свою жизнь.

Пантелеев всегда очень уважительно относился к Тулову. Вероятно, поэтому еще тогда, при назначении меня главным инженером, он решил довериться его выбору. Он знал, что Черкизовский завод в тяжелейшем состоянии, что там нужна свежая струя. И дал согласие обсудить мою кандидатуру на бюро.

## 5.

На заводе обстановка была беспокойной. Для меня ситуация тоже была непростой. Я увольнял людей не только за пьянку, но и за малейшие нарушения. Это, конечно, не всем нравилось, особенно многим специалистам.







*Это не рекламный буклет западного производителя.  
Это Черкизовский мяскокомбинат сегодня*

Кандидаты в директора утверждались в райкоме партии. И Лазуткин, собрав подписи обиженных специалистов и рабочих, обратился к Пантелееву с предложением отвести мою кандидатуру. Но Евгений Алексеевич сказал ему, что, мол, если рабочие за тебя, ты обязательно выиграешь выборы. На что Лазуткин заметил:

– Лучше бы Бабаева не допустить к выборам...

Однако Пантелеев жестко отрезал:

– Выборы состоятся на демократической основе.

Фактически он поддержал меня.

## 6.

В день выборов я сильно волновался. У меня был подготовленный доклад о том, что я намерен делать, если меня выберут.

На предприятии работали тысяча двести пятьдесят человек, а зал вмещал только триста пятьдесят. Поэтому по всем цехам прошли выборы делегатов. Лазуткин смог выступить в каждом цехе, и везде сообщал всю негативную информацию обо мне. Я же совсем не критиковал директора, сосредоточившись на планах развития предприятия.

Зал был переполнен. На собрании присутствовала Лида, которая волновалась, наверное, больше меня.

Ведущий собрание предоставил слово директору. Но через несколько минут после начала его выступления из зала полетели выкрики: «Тебя мы давно знаем, пусть Бабаев выступит!»

Договорить ему все-таки дали, но в зале стоял такой шум, что было ясно: его никто не слушает. Время от времени речь прерывалась выкриками: «Кто тебе мешал это сделать раньше? Ты не первый год директор!»

Когда слово предоставили мне, в зале воцарилась гробовая тишина. Чтобы не оставлять без внимания свою био-

графию, поданную Лазуткиным в очень негативном свете, я коротко, но полно рассказал о том, что было сделано на предприятиях, где я раньше работал, и за что я получил выговор. Потом коротко сказал о том, что собираюсь делать, и завершил свою речь прямым обращением к людям:

– За два с половиной месяца вы могли увидеть мой стиль руководства. Ничего менять в нем я не собираюсь. Мы должны с вами достойно зарабатывать и достойно жить. Для этого нужно профессионально работать и провести реконструкцию предприятия.

Ни одного вопроса мне не задали.

Избрали счетную комиссию, раздали бюллетени и провели тайное голосование. В этот момент у меня уже появилась уверенность в том, что я выйду победителем. Но результаты выборов ошеломили.

За меня проголосовали девяносто четыре процента делегатов!

Это была безоговорочная победа. Не только моя, но и победа здравого смысла, который ожил в умах людей.

Я сидел и молча смотрел на Лиду. Она была просто счастлива!

Именно в этот момент закончился тяжелый период нашей жизни, казавшийся поначалу полным крахом всех надежд.

Шел к концу 1987 год...

## 7.

В Черкизово началась вторая жизнь. Все менялось кардинально. Уже в конце восьмидесятых годов движение к рынку стремительно набирало силу. И вместе с ним возникали все новые и новые задачи. Надо было стать не просто лидером предприятия, надо было стать рыночным лидером.



*На культурном производстве человек должен иметь возможность культурно поесть и культурно отдохнуть.  
В группе «Черкизово» этому правилу следуют неукоснительно*

Завод стремительно выздоравливал. Резко выросла производительность труда, радикально улучшились качество, финансовые показатели работы. Это был невероятный прорыв по всем направлениям, что позволяло всерьез заняться социальной инфраструктурой предприятия.

Мы построили на заводе крытое футбольное поле, три крытых теннисных корта, сауну, бассейн.

Я жил на комбинате. С утра – обход. Потом весь день текущие дела. В десять заканчивал, но не уходил с завода, а шел играть в теннис. В первом часу ночи отправлялся домой. И так – десять лет.

Как их выдержала Лидочка, до сих пор не понимаю. Мужа фактически нет, она одна с детьми, бытовых неурядиц – сверх меры. Но она, как стойкий оловянный солдатик из сказки, держала на себе дом и семью.

Все окончательно наладилось лишь тогда, когда мы, можно сказать, построили роскошную квартиру на Новом Арбате. К сожалению, в этой большой квартире наши дети не жили. К этому времени они оба уже были за границей. Я не хотел сначала отправлять их учиться за границу. Но судьба распорядилась иначе.

## ПОЧЕМУ МОИ ДЕТИ УЧИЛИСЬ ЗА ГРАНИЦЕЙ

### 1.

**В** 1991 году завод приобрел служебную BMW 750, мощную машину с двенадцатью цилиндрами в моторе. Таких машин в Москве тогда было немного, буквально единицы.

Как-то в выходной я с женой и детьми в сопровождении вооруженного охранника ехал по Яузской набережной. Жена сидела впереди, а дети с охранником сзади.

Езда по Москве в начале девяностых, особенно в воскресенье, была удовольствием: дороги почти пусты, о пробках никто не думал, поскольку их не было.

Вдруг нас останавливает вооруженный патруль. Я затормозил и приоткрыл окно.

– Ваши документы, – говорит вооруженный автоматом человек.

– Пожалуйста...

Я был в спортивном костюме – в выходной гражданский костюм я обычно не надеваю.

– Оружие есть?

– Есть.

В тот же миг блюститель закона рывком открыл дверь машины, выдернул меня наружу, ударил головой о капот, с помощью напарника заломил руки за спину и замкнул на запястьях наручники. Потом второй блюститель порядка открыл заднюю дверь, ударил охранника и отобрал у него оружие.

Рядом стояла «девятка» ДПС, куда меня и поволокли. Я решил, что это бандиты, стал упираться. Последовал выстрел в воздух.

– Следующий выстрел в висок – заорал блюститель закона.

Тогда Лида выскочила из машины и говорит:

– Игорь, садись, я с тобой...

Так мы доехали до отделения милиции. Тут я успокоился: значит, это не бандиты, а подпитые менты. Они действительно были пьяны.

Разумеется, все происходило на глазах детей. Они воочию увидели российский беспредел, получили ужасный и убедительный урок. Без нудных нотаций им стало ясно, почему человеческая жизнь на их Родине.

Когда в отделении услышали, кто я, наручники тут же сняли. Какой-то майор сказал, что, мол, если вы действительно директор, мы принесем извинения.

Через несколько минут меня пригласил начальник отделения, который заявил:

– Я сожалею о том, что случилось, и приношу извинения. Сегодня ночью украли точно такую же машину, и все, что произошло, связано с этим.

– А если бы они меня застрелили? – спрашиваю. – Они же пьяны!

– Да, хорошо, что ты повиновался, сел в машину, могли и застрелить, – безучастно сказал он. И добавил: – Был бы просто несчастный случай.

У меня все кипело внутри.

– Я этого так не оставлю. Эти два козла должны ответить за то, что они совершили. Позовите их сюда...

– Они после ночной смены. Устали и пошли домой, – сказал начальник.

Я настаивал:

– Вызовите и проверьте на алкоголь...

– Ну, и чего ты добьешься? – сменив безучастный тон на примирительный, сказал начальник. – Худшее, что может быть для них, – я вынужден буду их уволить. А они у меня одни из лучших в наряде. Тебе эта огласка тоже не нужна: директора бьют головой о капот, надевают наручники, да еще эти ребята напишут, что ты сопротивлялся. Я лично приношу извинения. Давай забудем эту историю. В жизни много случайностей, тебе даже повезло, могло быть гораздо трагичнее...

Действительно, могло быть. И я ушел.

На следующее утро Лида выдвинула ультиматум:

– Отправь детей за границу! Бог с нами, но детей подвергать опасности я не дам!

Но я все еще сомневался. Вскоре последние сомнения развеялись.

## 2.

Я был за границей, Лида с детьми в Москве. Школа, в которой учился Женя, была недалеко. Однажды он звонит маме из школы и говорит:

– Папа послал за мной машину, сейчас я выхожу, еду домой.

Машину никто не мог послать, я за рубежом. Лида все сразу поняла, крикнула в трубку: «Никуда не выходи из школы!» Сама тут же кинулась к сыну, ее всю трясло. Когда прибежала, машины, якобы присланной мной, уже не было.

То, что мы столкнулись с попыткой украсть ребенка, было очевидно. Скорее всего, цель была получить выкуп



или в чем-то надавить на меня – это так и осталось неизвестным. Когда я вернулся из командировки, мы серьезно обсуждали этот случай, пытались распутать историю, но ничего не удалось сделать.

Государство фактически не выполняло своих основных функций по обеспечению безопасности людей. Криминальные элементы буквально распоясались, кража детей была на слуху. И мое мнение относительно учебы детей за границей резко поменялось. Буквально в течение месяца Женя был отправлен в Швейцарию.

Это было трудное решение, особенно для Лиды – оторвать от себя детей, не видеть их. Но она всегда была готова ради них на любые жертвы. И потом, когда они уже учились за границей, всякий раз, когда возникал вопрос об их возвращении, она говорила:

– Не надо! Пусть лучше за рубежом живут. Давай создадим какой-то капитал для них, пусть свое дело организуют.

Сейчас я понимаю, что все эти несостоявшиеся несчастья сыграли положительную роль в формировании наших детей. Лида, наверное, при такой мысли сказала бы: «Свят, свят! Не надо никаких несчастий». И все же. Дети получили образование, которое сейчас очень помогает им в работе.

Сергея в тот период учился в седьмом классе, у него были способности к математике, и мы устроили его в высшую математическую школу при МГУ для одаренных детей. Через год он по студенческому обмену выехал в Соединенные Штаты Америки на двухмесячную стажировку в Choate Rosemary Hall. После этого ему предложили учиться в этом учебном заведении, и он провел там год.

Когда Женю отправили в Швейцарию, он сначала два месяца учился в колледже под Женевой. Но мальчишке было всего девять лет, оставлять его одного было тяжело. И тогда я предложил Сереже приехать к брату. Он перевелся из своей школы, и они вместе продолжили учебу под

Цюрихом, в школе с длинным названием St.Gallen – Institut auf dem Rosenberg. Четыре года они пробыли в ней.

Сережа учился очень хорошо, а Женя у нас баловался. Он и в российской школе еще не окреп, у нас все время были трения по поводу его учебы. И однажды директор школы пригласил меня к себе и сказал:

– Игорь Алексеевич, что делать? На вашем месте я бы забрал его. Пусть он под вашим присмотром в течение года подтянется. А потом можно будет вернуть его обратно.

И я принял решение. Сережа остался в этой школе, а Женя вернулся в Москву. Помимо прочего у него был слабый русский, и его тоже надо было подтянуть.

Бедный парень был посажен под домашний арест. Все преподаватели приезжали заниматься с ним в Жаворонки, в наш загородный дом. И так продолжалось семь месяцев. Женька готов был сделать все, чтобы вырваться из этого «тюремного заключения», вернуться в Швейцарию. Но я ему говорил:

– Если твои преподаватели скажут, что ты все делаешь достойно, поедешь обратно в Швейцарию.

Женя вернулся в Швейцарию и продолжил учебу вместе с братом. Сережа окончил швейцарскую школу с отличием и его приняли в Джорджстаунский университет в Вашингтоне. По истечении нескольких лет Женя выразил желание учиться в той школе недалеко от Нью-Йорка, откуда к нему приехал Сережа. Эта школа была гораздо сильнее. Женя проучился в ней два года. Затем он поступил в государственный Калифорнийский университет в Лос-Анжелесе.

Для Лиды началась сумасшедшая жизнь. Я был на работе, дети – за рубежом. Она металась как белка в колесе, между мною и детьми. Все время летала то в Швейцарию, то в Соединенные Штаты. Она всячески старалась поддерживать отношения родителей с детьми, не потерять их. И ей это удалось. Закончив учебу, дети вернулись в Россию.

Я благодарен Америке за то, что она дала им образование. А самостоятельность в раннем возрасте, жизнь в общежитии с разными сверстниками со всего мира? Это сделало их по-настоящему современными людьми, по-старому говоря, интернационалистами. Они легко воспринимают любую культурную среду, терпимы к разным точкам зрения, говорят на двух-трех языках. И они всего добились сами.

В заграничных школах папа может оплатить обучение. Во всем остальном он ничем помочь не может. Они, слава богу, поступили в хорошие вузы. Самостоятельно, без моей помощи.

Я очень рад, что они вернулись в Россию. Здесь жить гораздо интереснее, при условии, конечно, что ты нашел свое место. Ребята наши нашли. Не сразу, но нашли. У них есть здесь будущее.

### 3.

Девяностые годы – это разбойное, лихое время. Не только профессиональные бандиты, но и просто напившиеся подростки устраивали беспричинные нападения. И бизнес, и сама жизнь постоянно подвергались опасности. Отправить детей за границу – это был едва ли не единственный способ сберечь их. Так мы тогда решили.

Я знал случаи нападений на бизнесменов и понимал, что если кто-то поставит цель завладеть твоим бизнесом, то и охрана не поможет. Поэтому, во-первых, придерживался жесткого правила всегда исправно платить налоги, чтобы никто не мог меня шантажировать, а во-вторых, никого не допускал к собственности. А желающих войти в компаньоны было много. Чем зачастую в российских условиях заканчивался такой процесс, я тоже знал. Многие бизнесмены, допустив в свой бизнес «ком-

паньонов», поплатились за это жизнью. Поэтому собственниками моего бизнеса были семья и проверенные публичные компании в России и за рубежом. Сторонние частные лица, граждане России, владели не более одной тысячной акций. Это и была своего рода гарантия моей безопасности, и в особой охране я не нуждался – разве что от пьяных дураков, разгулявшихся в то время на московских улицах.

#### 4.

Я возил детей по всему миру. Брал их с собой на лучшие европейские промышленные предприятия, показывал им наши обновленные российские предприятия. И показывал тот мрак и ужас, который был на других российских заводах.

Они работали у меня переводчиками в процессе подписания контрактов. У них в активе английский, немецкий, французский, испанский языки. Оба имеют хорошую специализацию – «Финансы», «Бизнес и финансы».

У Лидочки была своя забота – сохранить семью, сохранить духовную связь между родителями и детьми. Семья фактически была разбросана по миру. Но она со всеми была в постоянном контакте, в постоянном общении. При каждом удобном случае сводила всех вместе, чтобы при любых тяжелейших обстоятельствах мы все чувствовали: у нас есть семья, которая всегда рядом, и есть родной дом, который всегда согреет.

Любой капиталист, как правило, власть, бразды правления не выпускает из рук до смерти. Он в завещании пишет, допустим, «отдать то-то тому, это третьему, то пятому и что-то своей любовнице».

Я разделил свой бизнес на четыре части, и сыновья стали реальными владельцами: «Работайте на себя, ребята!»



*Детей надо с малых лет знакомить с производством...  
Сергея и Женя Михайловы на одном из европейских предприятий*

Это был очень правильный шаг. Но я демократизировал наши отношения настолько, что в этом была доля опасности. Когда есть власть финансовая, да еще и отцовская, все работает устойчиво. Но когда есть отцовская власть, а в бизнесе мы равные коллеги, появляются трения, они и сейчас у нас бывают. Но я никогда не сожалел и не сожалею о своем решении.

Когда сыновья только вошли в бизнес, то оба в один голос говорили: «Ой, папа! Этот бизнес тяжелый, надо скорее его сдать, лучше строить офисы, всякие торговоразвлекательные центры, жилье, сдавать складские помещения. Сдали, деньги капаят, и все».

Я объяснял: «Поверьте, это временно, это неустойчиво, а продукты питания есть, были и будут необходимы человеку всегда. Это почетно в любой стране. Но это действительно тяжелый труд».

Дети влезали в эти процессы постепенно. И теперь я могу сказать: они профессора этого бизнеса. Понимают, что это ответственно. У них больше нет желания что-то продать и выйти из бизнеса. Наоборот, я их останавливаю, когда их слишком заносит в инвестиционных проектах: «Дайте отдышаться, давайте залечим баланс, огромная кредитная масса висит. Аграрный сектор политически зависим. Одно неправильное движение власти, и все идет под откос...»

Сейчас, в условиях кризиса, они понимают, что надо остановиться, натянуть вожжи, осмотреться. Да, у нас никакого коллапса не случилось, но кредитная масса висит, акции сильно подешевели, почти в четыре раза. Я-то смотрю на это спокойно, а дети с их американским образованием волнуются. И я объясняю им, что на самом деле здоровье конкретного бизнеса должно оцениваться не по ценной бумаге, а по тому, что происходит в реальном производстве.

И мне комфортно работать с моими детьми.

## КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ

### 1.

**Г**лавной моей заботой в должности директора Черкизовского завода стали кадры. Поэтому в первую очередь я пригласил на работу заместителя министра мясной и молочной промышленности по кадрам Альберта Михайловича Мирошника. На протяжении ряда лет этот великолепный профессионал, прекрасно знавший людей в отрасли, помогал мне выстраивать команду и корректировал мою неумную энергию.

В самом конце восьмидесятых министерство было на грани развала, и многие квалифицированные специалисты уже искали себе место работы. Однако, когда я обратился к Мирошникову со своим предложением, он не сразу согласился. Долго думал, не решался, несмотря на то что у нас были очень хорошие отношения еще с того времени, когда я работал директором комбината в Анапе. Как-то, не выдержав, я сказал ему:

– Ну что ты тянешь? Решайся наконец...

– Это непростой шаг, Игорь, – ответил он. – Ты не переживай. Я приму решение.

И действительно, вскоре он позвонил и сказал:



*Дегустация – это работа, а не кревоугодие*



– Я сейчас приеду на комбинат...

Мы с ним вдвоем обошли все производство, я расписал перспективы нашего развития, и увиденное произвело на Альберта большое впечатление. Прощаясь, он сказал:

– Такого размаха, Игорь, я не ожидал увидеть...

Вскоре он стал работать на предприятии.

## 2.

Именно Альберт Михайлович пригласил к нам на работу в качестве моего заместителя по сырью бывшего начальника главка мясной промышленности Георгия Георгиевича Чолокяна, который также хорошо меня знал по прежней работе.

Затем в команде появился Мушег Мамиконян, только что защитивший кандидатскую диссертацию в Московском мясомолочном институте. Сейчас он возглавляет Мясной союз России, созданный в свое время по инициативе группы «Черкизово».

По рекомендации ректора Мясомолочного института мы пригласили на работу Анатолия Рыжова, тоже кандидата наук.

Так сформировалась крепкая, научно подкованная и очень профессиональная команда. Она просто взорвала ситуацию на предприятии. То, что мы делали, удивляло наших коллег в отрасли. Завод стал примером на всех уровнях, когда речь шла о мясной переработке.

## 3.

Коренная реконструкция предприятия привела к тому, что объемы производства превзошли проектную мощность. Все это произошло в течение двух лет на фоне глу-

бокого кризиса других предприятий. Советский Союз еще существовал, но все уже вокруг шаталось, рушилось.

Завод тогда еще был государственным предприятием, причем одним из лучших в Москве. И нам остро нужны были инвестиции для дальнейшего развития, расширения производства.

Например, мы мечтали наладить производство сырокопченых колбас, которые тогда на предприятии не выпускались. Лидером в этом сегменте был Микояновский комбинат, производивший ежесуточно пятнадцать-двадцать тонн такой колбасы. А она была в дефиците, стоимость ее была высокой.

В конце января 1989 года мы повстречались с представителями итальянской фирмы «Травалини», которая выпускает оборудование для производства сырокопченых колбас. Договорились о визите в Италию, чтобы посмотреть это оборудование в реальном производстве.

#### 4.

Это был первый мой выезд в капиталистическую страну. Милан, Рим, другие города Италии просто ошеломили. Я знал, конечно, что жизнь за рубежом лучше и комфортнее, чем у нас. Но не мог представить степени этой разницы. Товарное изобилие поражало. В Москве в то время полки продовольственных магазинов в лучшем случае были заставлены банками с рыбными консервами. Но чаще они просто были пустыми.

Визит в Италию стал для меня определяющим. Я твердо решил, что придет время и Черкизовский завод тоже будет сверкать, как те итальянские предприятия, на которых мы побывали.

В поездке нас сопровождал коммерческий директор фирмы синьор Моньяни с переводчиком Роберто Баллати.

Впоследствии по моей рекомендации Роберто назначили постоянным представителем фирмы в Москве. Он здесь женился на русской девушке и сейчас продолжает представлять интересы своей фирмы.

## 5.

Сразу после визита в Италию был разработан проект первой очереди производства сырокопченых колбас – на так называемом техническом, пятом этаже. Здесь должна была находиться инженерия, но в действительности этаж пустовал. На пустых площадях мы разместили производство объемом пять тонн колбасы в сутки.

Проект стоил пять миллионов долларов. Нужен был инвестор, а он в то время мог быть только российским.

Где взять деньги? Этот вопрос был главным для любого руководителя производства в конце восьмидесятых – начале девяностых. А вскоре правительство Гайдара окончательно оставило предприятия не только без свободных, но и без оборотных средств. Отсутствие кредитов и других инвестиционных ресурсов фактически исключало возможность осуществления каких-либо программ развития. И это означало только одно – неизбежное угасание производства, его последующий распад. Так начинался процесс, охвативший впоследствии всю экономику страны, приведший к самому глубокому за всю ее историю экономическому спаду.

И все же права поговорка: «Кто ищет – тот найдет». В этом лихорадочном поиске денег в стремительно нишавшей стране тоже нашлись варианты.

В структуре внешней торговли существовало мощное экспортно-импортное объединение «Продинторг», своего рода торговый посредник между нашими и западными производителями. Его доход составлял комиссионный процент от сделок. Через эту организацию мы получали



*Так выглядит производство сырокопченых колбас сегодня*

из-за рубежа львиную долю сырья для производства. Отношения у нас были хорошие, налаженные. Это и позволило найти выход из сложившейся ситуации.

На зарубежных счетах «Продинторга» скопились большие средства, и наши партнеры сами искали способ пристроить их в России. Мы заключили с ними рамочное соглашение об организации производства сырокопченых колбас на Черкизовском комбинате. В результате через парижский филиал «Продинторга» комбинат получил инвестиции в объеме пять миллионов долларов. Громадные по тем временам деньги! Мы их вложили в техническое перевооружение, сделали мощный рывок в развитии, наладили крупное производство сырокопченых колбас.

Такую же операцию удалось осуществить с компанией «Совфракт». Это принесло еще три с половиной миллиона долларов, которые были вложены в создание производства мини-салями.

Кроме того, через год после введения в строй этих объектов нам удалось использовать ресурсы существовавшей тогда программы межгосударственного кредитования между Россией и Италией. Мы привлекли двадцать миллионов долларов межгосударственных кредитов и тоже вложили их в техническое перевооружение предприятия. Надо учесть также, что до этого мы получали деньги от объединения «Мосмясо» и от мэрии Москвы.

Удивительно, но именно в период жестокого кризиса экономики, тотального безденежья нам удалось привлечь гигантские средства на развитие предприятия. Это обеспечило просто взрывной рост! Уже в 1992–1993 годах бывшее небольшое, разваливающееся предприятие стало настоящим монстром – лидером мясной переработки федерального значения.

Больше того, комбинат стал кузницей кадров для всей отрасли и всероссийской школой передового опыта. И мы щедро делились этим опытом с коллегами.

## 6.

Ничего не спасет производителя, если он по технико-технологическим параметрам не в состоянии конкурировать с западным продуктом. Мы это понимали и потому настойчиво решали самые принципиальные вопросы технологии производства. И конечно, ключевую роль в этом сыграли люди, квалифицированные кадры предприятия, имевшие не только производственный опыт, но и солидный багаж научных знаний.

Например, для реализации продукции очень важно иметь стандартный вес упаковки. Это позволяет оптимизировать логистику. Оптовик, в том числе и мелкий, уже не взвешивает отпущенный товар, он его считает: один ящик, два, три...

Раньше никогда такой задачи не ставилось – это была инновация для колбасного производства. Прежде грузили ящиками разновесы – один батон колбасы весил три килограмма, другой – три с половиной. Все это было возможно, когда за колбасой стояла очередь. Товар все равно уходил полностью.

Теперь – штучный товар. А это новое оборудование, новая технология, обучение персонала. Черкизовский комбинат первым начал осваивать новое производство. Оказалось, в России стояли агрегаты, которые позволяли это делать, просто никто такой задачи не ставил. В «Черкизово» поставили.

В мире вся логистика поштучная. Поэтому наш товар не принимали, даже если он был лучше, вкуснее. Кроме того, в импорте были заинтересованы крупные компании, например «Союзконтракт», имевший большой политический и финансовый вес. Эта компания, помимо прочего, была поставщиком куриных окорочков из США.

Штучный товар – это, как правило, дешевый, доступный товар на базе высокой технологии. В условиях обни-

щания народа от нас требовали не качества колбасы. Нас просили: дайте физическую колбасу, но по цене, доступной народу.

В Советском Союзе были жесткие стандарты, ГОСТы на производство колбасы. Но реальную цену товара при этом страна фактически не знала. А в условиях рынка цена товара – ключевой вопрос. Это стало особенно актуально после дефолта, когда национальная валюта почти умерла и надо было что-то делать.

Мы мгновенно внедрили это ноу-хау, скопировали все новейшие достижения Запада и первыми вышли на рынки по производству штучного дешевого товара.

## 7.

Гениальный ход мы сделали в ассортименте продукции. В перечне колбасных изделий, который был сформирован еще в советских кабинетах, было мало сосисок. Именно поэтому колбасу в СССР жарили на сковородке, а не потому, что ее больше любили. Колбасу использовали как недостающую сосиску.

Распознав это, мы инвестировали большие средства в новый огромный автоматический цех по производству сосисок. И сначала планировали уничтожить небольшой старый цех. Я встал стеной и сказал, что умру возле кабинета, но не дам снести старый цех.

В него страшно было зайти. Люди, которые там работали, ходили вокруг стройки, спрашивали строителей: «Когда вы закончите?» Они мечтали уйти от этого пара, шума, тьмы.

В старом цехе был редуктор, который я предложил потом поставить как памятник во дворе завода. Он ломался каждый месяц. Механики, когда узнали, что старый цех останется, умоляли и его оставить. Я сказал:



*В начале девяностых народ жаждал сосисок. И «Черкизово» ответило на огромный спрос. Это была гениальная ассортиментная инициатива*



– Ладно, надоели вы мне, временно оставлю. На месяц.

За этот месяц новый цех и старый вышли на свои мощности. «Черкизово» в 1994 году на одной площадке выпускало 320 тонн продукции ежедневно. Мы сами не ожидали такого результата.

Спрос на сосиски оказался огромным. И по клиентуре мы увидели, что люди, приезжавшие за сосисками, вместе с ними прихватывали вареную и сырокопченую колбасу. Это была самая потрясающая ассортиментная инициатива и настоящая удача! Тогда не было глубоких маркетинговых исследований. Но когда мы стали считать в валюте, получилось, что на сосисках у нас маржа больше, чем на вареной колбасе.

## 8.

Мой друг Миша Мамиконян открыто называет меня деспотом. И говорит:

– Работать на «Черкизово» очень утомительно. Каждый день директор мучает: «Придумайте что-нибудь, не будьте дураками! Идите работать! Вернитесь обратно!»

Наверное, Миша прав. Но многие люди, ночевавшие на заводе в начале девяностых, делали это с удовольствием. Была общая устремленность в светлое будущее, связанная с реконструкцией предприятия, с его ростом.

В темное слякотное московское утро люди приходили на работу и видели, что какой-нибудь руководитель высокого ранга точно так же вместе с ними одевается и идет на производство. Сколько ни собирай собраний, сколько не агитируй, личный пример всегда выше всяких слов. Ветераны «Черкизово» и сейчас так поступают. Неудивительно, что наши специалисты, уходя на другие заводы, можно сказать, дают этим предприятиям пару лет форы.

## 9.

Дефицит квалифицированных кадров стал сегодня общей проблемой. Для нас эта проблема особенно обострилась во время масштабной экспансии в регионы. Нам нужны были молодые специалисты на всех уровнях и по всему спектру сельскохозяйственного производства. И тогда мы стали активно сотрудничать с сельскохозяйственными вузами. Я сам не раз выступал перед студентами, рассказывал о перспективах работы в наших компаниях. И это дало свои результаты.

Осенью 2008 года в Москве, на ВВЦ, проходила выставка «Золотая осень». Подхожу к нашему стенду и вижу среди девочек, представляющих нашу компанию, настоящую красавицу. Модель, да и только!

Надо сказать, мы иногда пользуемся услугами модельных агентств для представительства на различных выставках. Я и подумал: наверное, девочка из агентства. Подошел, спросил. А она говорит:

– Игорь Алексеевич, вы меня не помните? Вы у нас выступали в институте, в Воронеже.

Тут я вспомнил, что четыре года назад действительно выступал перед студентами в Воронежском сельскохозяйственном институте, рассказывал им о наших проектах, приглашал на работу. Эта девушка, Виктория Гречишникова, была на той встрече. В 2005 году, окончив институт, она пришла к нам работать. Сейчас Виктория – главный технолог.

Сегодня на многих ответственных должностях у нас работают совсем молодые люди. Например, финансами всего агропромышленного комплекса ведает Андрей Бочарников, пришедший к нам работать пять лет назад после окончания Высшей школы экономики в Москве.

Ставка на молодых по-прежнему оправдывает себя. Особенно если она сочетается с профессиональным и жизненным опытом старшего поколения.



*«Вы меня не помните, Игорь Алексеевич?  
Вы у нас выступали в институте, в Воронеже...»  
Главный технолог Виктория Гречишникова на выставке  
«Золотая осень-2008» в Москве*

## ЛУЖКОВ СЛОВ НА ВЕТЕР НЕ БРОСАЕТ

### 1.

**Я** благодарен судьбе за то, что она свела меня с Лужковым. Он бывал у нас на комбинате, очень хорошо ко мне относится. Юрий Михайлович удивительно творческий человек и всегда поддерживает творческих людей, тех, кто пытается что-то делать. Общение с ним меня обогащает.

Недавно мы встречались на Госсовете в Тамбове: он опять что-то продвигает, какие-то ноу-хау творит, что-то организовывает. Однажды, например, мне сообщают:

– Лужков собирается в Липецк лететь. Хочет на твои свинокомплексы посмотреть...

Действительно, Юрий Михайлович собрал целую делегацию московского правительства, привез с собой, все осмотрел, все облазил, все расспросил.

Лужков был восхищен нашей работой, всем ставил ее в пример.

Но он никогда не был простым наблюдателем. Любой положительный опыт для него – это прежде всего вопрос его применения, тиражирования. И он всегда подставит плечо, если кто-то взял на себя решение важной задачи.

Это свойство Лужкова открылось мне еще в те времена, когда он не был мэром, в самом начале девяностых годов.

## 2.

Юрий Михайлович был тогда вице-мэром и отвечал помимо прочего за продовольственное снабжение города, как принято было говорить – за «пищевку».

Шел последний квартал, на носу Новый год, очень ответственный период в снабжении города продовольствием. И тут случилась беда: на Царицынском заводе что-то разрушилось, потребовалась немедленная реконструкция, предприятие было парализовано. Соответственно из продовольственных фондов города сразу выпало две тысячи тонн мясной продукции.

Лужков собрал директоров всех московских мясокомбинатов на совещание. Речь его была короткой и предельно ясной:

– Задача у нас одна: нужно обеспечить столицу мясной продукцией на сто процентов. Мы должны закрыть эти выпавшие фонды. Давайте перераспределим их на все комбинаты. Кто сколько сможет дать? Со своей стороны мы готовы оказать любую помощь в техническом перевооружении, в материальном обеспечении.

Директор Микояновского завода говорит:

– Мы триста тонн перекроем.

Выступают другие директора, мнутя, но тоже берут обязательства. Однако общая цифра никак не сходится. Черкизовский завод тогда был не самым крупным предприятием, можно сказать, слабеньким. Но тут такой случай, можно на перспективу сработать. И я решил: пан или пропал. Говорю:

– Юрий Михайлович, Черкизовский комбинат перекроет тысячу тонн. Но с учетом того, что вы сказали. Мы проводим большую реконструкцию, нам нужны государ-



*У Юрия Михайловича Лужкова всегда отличное настроение, когда он видит хорошую работу. В цехах Черкизовского мясокомбината*

ственные капвложения. Есть гарантия, что мы эти деньги получим и вложим в развитие комбината?

Лужков названную цифру услышал. Он хозяйственник, он понимал, что отнюдь не самый мощный комбинат берется поставить половину от нужного объема. Поэтому спросил:

– Игорь Алексеевич, вы отдаете себе отчет? Эта цифра, она подъемная для «Черкизово»?

Почти все участники совещания восприняли мое заявление как ни на чем не основанное бахвальство. По лицам пробежали ухмылки. Но я твердо заявил:

– Юрий Михайлович, я несу ответственность за то, что говорю. Но очень прошу вас, после того как мы выполним это обязательство, пожалуйста, решите и нашу проблему.

– Договорились, – как-то очень просто и по-доброму сказал Лужков и закрыл совещание.

Прошло время. Мы выполнили взятое обязательство. И Юрий Михайлович тоже выполнил все, что обещал. Мы получили средства на реконструкцию, что стало мощным толчком к развитию предприятия.

Лужков, насколько я его знаю, всегда выполняет свои обещания. Он не просто считает это своим долгом, он любит это делать. Эту историю он сам не раз вспоминал, ставил в пример другим.

– Вот, пожалуйста, – кивал в мою сторону Юрий Михайлович. – Он сказал – он сделал, и он получил. Так и должно быть.

### 3.

В стране активно разворачивался процесс приватизации. Черкизовский комбинат к этому времени уже не был тем запущенным предприятием, на которое я пришел главным инженером. Напротив, это был весьма привлекательный с точки зрения приватизации объект, стоящий боль-

ших денег. И, признаюсь, я не сразу понял, что большая часть этих денег уже принадлежит мне. В 1993 году я мог просто выкупить основную часть комбината.

Система была проста. Я взял комбинат в аренду. Фонды предприятия на момент заключения договора аренды принадлежали государству. Их балансовая стоимость была невысокой. Однако, если арендатор начинал развивать предприятие, все вновь построенное и освоенное являлось уже частным, а не государственным. И эта частная часть к 1993 году стала значительно превосходить государственную. Между тем акционированию подвергалась именно государственная часть имущества, ставшая в новых условиях минимальной. Наряду с этим я выкупал акции, розданные народу. И в 1994 году стал прямым собственником комбината.

Он был громадным, мощным, давал ежегодную прибыль в тридцать-сорок миллионов долларов. Такие сумасшедшие по тем временам деньги в принципе можно было пустить на диверсификацию бизнеса. Скупать склады, помещения, другие предприятия и целые отрасли, как это делали очень многие. Это была бы типичная схема развития олигархической структуры. Но я был промышленником до мозга костей. И как промышленник, я понимал долгосрочные преимущества специализации. Наконец, меня просто радовал этот монстр, Черкизовский мясокомбинат, который мне хотелось развивать и дальше.

#### 4.

Желания, если очень хотеть, исполняются. А волшебная фея может явиться даже в образе Юрия Михайловича Лужкова.

В 1994 году Лужков пригласил меня к себе и предложил взять Бирюлевский мясокомбинат. У правительства Москвы были серьезные проблемы: комбинат являлся фактическим



банкротом с долгами в тридцать миллионов долларов. Но мегаполису предприятие было необходимо, закрыть его нельзя, это вопрос продовольственного обеспечения города. Поэтому московское правительство последовательно предлагало многим олигархам, включая даже Ходорковского, спасти комбинат. Все отказались.

«Денежные люди» твердили одно и то же: вы обанкротите этот завод, спишите долги, очистите баланс, тогда мы готовы влить в него деньги. Хорошенькая получалась сделка: оплатите нам все прежние грехи, а мы вложимся в будущую святость. На эти условия Москва пойти не могла.

Лужков дал мне преимущественное право приватизации этого комбината, и я взял его вместе со всеми долгами. Мы полностью перевооружили предприятие, сделали его современным. И это тоже был принципиально новый шаг к формированию промышленной группы предприятий – «Группы «Черкизово».

## 5.

У нас порой странная получается конкуренция. Вот вошли в Россию иностранные гипермаркеты – «Метро», «Ашан» и прочие. Мы тогда были еще относительно небольшой компанией, для нас появиться там было престижно. Можно сказать, гипермаркет – это огромный рекламный щит для производителя.

Вскоре русские торговые компании тоже скупили всю розницу, создав собственные сети – «Пятерочку», «Копейку». Все они стали успешно развиваться и диктовать свои условия производителям. В частности, ввели систему бонусов. То есть, чтобы войти с товаром в сеть, нужно заплатить бонус. Причем бонус стал своего рода аукционом, если не сказать – казино: кто больше даст, тот и войдет в сеть. В объеме сбыта всех переработчиков торговля в сетях

к тому времени стала занимать до семидесяти процентов. Бонусная нагрузка стала просто душить производителей.

На одном из совещаний у Лужкова я высказался по этому поводу весьма резко:

– Юрий Михайлович! Мы в мировой экономике – сырьевой придаток. Нефть и газ – наш основной товар. Только мы начали производить что-то другое, как нас тут же задушили в торговых сетях. Это касается не только мясной переработки, но и всех других товаров. Во Франции «Ашан» и «Метро» пытались сделать то же самое. Тут же вмешался антимонопольный комитет, поскольку бонусная система не имеет отношения к рыночной конкуренции, она антирыночна по сути. Французы навели порядок.

Теперь те же сети систему, не прошедшую во Франции, утвердили у нас. Во всем мире есть торговая наценка – и это рыночный подход. А вот аукционная торговля местом на прилавке дурно пахнет монополизмом.

На совещании были директора других мясокомбинатов. Я обратился к ним за поддержкой:

– Поднимитесь! Скажите свое слово. Все страдаем.

Представители торговых сетей тоже присутствовали, но молчали. А меня совсем уже занесло:

– Некоторые губернаторы административно решают эту проблему. Просто приземляют торговлю, чтобы жила по тем условиям, которые сложились в регионе.

Тут Юрий Михайлович, внимательно слушавший мою пламенную речь, сказал:

– Я на этот шаг не пойду. Наценка есть наценка. А по поводу бонусов разберемся, я воспользуюсь своим правом вето.

Вопрос на самом деле отнюдь не простой. Уйти от бонусов тоже очень непросто. На них много людей кормится, начиная с менеджеров самих торговых компаний. Все это понимают, но как уйти от заразы, никто не знает. А индустрия, нацеленная на массового потребителя, страдает.

Но Лужков слов на ветер не бросает. Он найдет решение.

## «И ОПЫТ, СЫН ОШИБОК ТРУДНЫХ...»

### 1.

**В** девяностые годы родное сельское хозяйство государство бросило на произвол судьбы – лишило его всех дотаций и открыло ворота импортному продовольствию. Между тем поступавшее импортное мясо, как и другие продукты сельского хозяйства, щедро дотировались, вся Европа продолжала мощно субсидировать животноводство. А поскольку существовал также весьма заметный теневой ввоз импортного мяса, не облагавшийся таможенной пошлиной, российский бычок безнадежно проигрывал ценовую конкуренцию.

Комбинаты, разумеется, покупали мясо там, где это было дешевле. Однако практически полная зависимость от импорта тревожила. Ясно было, что ситуация не продлится вечно, когда-то эта таможенно-тарифная вакханалия и наплевательское отношение к собственному крестьянину должны кончиться. Надо было заранее думать о собственной сырьевой базе, а значит – идти на село.

Процесс разрушения скотоводства, и в частности свиноводства, длился уже несколько лет. Но тогда еще можно

было найти хозяйства, позволявшие рассматривать их как сырьевую базу для наших предприятий. Багаж, накопленный в советское время, пока сохранялся.

## 2.

Нас интересовали прежде всего заводы по убою скота, чтобы поступающий на комбинат скот был стерилин, отвечал санитарным нормам и позволял производить качественную продукцию. Естественно, строить в период дикой инфляции было безумием, ни один здравомыслящий человек этого не делал, и ничего в России не строилось.

Но я был уверен, что сумею пробить, найти ресурсы. И, уверовав в свои силы, сделал этот безумный антирыночный шаг.

Честно говоря, мне часто удавалось вселить в партийных работников при социализме, а потом уже, в постперестроечный период, в людей, пришедших к управлению государством, какие-то идеи. Так произошло и в этом случае: все вокруг рушится, а я хочу строить.

С Георгием Георгиевичем Челокьяном, моим заместителем по сырью и бывшим начальником главка мясной промышленности России, мы были знакомы много лет. Это он назначал меня на пост директора мясокомбината в Анапе. Ему уже было за шестьдесят.

Должен сказать, опираясь в своей кадровой политике преимущественно на молодежь, я никогда не считал возраст главным критерием выбора. Мне прежде всего нужен хороший специалист, человек, способный решить проблему. А Георгий Георгиевич был не просто специалистом, а человеком с огромным опытом. Поэтому именно ему я сказал:

– Георгич, убойных заводов нормальных нет. Нам надо свое сырье принимать. Давай выберем хорошую сырьевую зону и поставим нормальный завод.



*Первый мучительный приход в аграрный сектор.  
Строительство завода под Каширой*

Так мы попали в Каширу. Здесь имелось хозяйство с крупным рогатым скотом примерно в десять тысяч голов – хорошее, плотное хозяйство. В планах у него было строительство скотников – еще на десять тысяч голов скота.

Челокян все внимательно обследовал на месте и говорит: – Игорь, место уникальное. Все рядом, компактно. И директор комплекса твой однофамилец.

Мы купили там землю и начали строить завод по убою скота в расчете на то, что сырье пойдет на наши комбинаты. Кроме того, мы намеревались, как это и предусматривалось планами хозяйства, построить еще один скотник, чтобы расширить сырьевую базу. И одновременно начали строить завод в Балашихе – там был свинокомплекс. Наконец, третий завод планировалось построить на Валдае.

### 3.

Куда обратились мои взоры? Конечно, на Минсельхоз, которому Минфин выделял деньги на поддержку села. Вавилов, тогдашний заместитель министра финансов, принял меня, внимательно выслушал и помог с выделением средств на проект.

Для меня проблемы сельского хозяйства тогда были еще в тумане. И мне было наплевать, сколько денег дали министерству, важно было, сколько получу я. Ясно, что если бы не связи, не протекция, не видать бы мне этих денег, как своих ушей. Но тогда только такие цепочки срабатывали.

Я быстро сделал бизнес-план, инвестиционную программу, пригласил западных специалистов и после этого еще дважды ходил к Вавилову.

Кредит я получил, но в Минсельхозе меня прокляли буквально все. Там-то сидели люди сведущие, серьезные специалисты, умеющие оценить последствия той или иной



*Цена политической ошибки в бизнесе. Я буквально закопал громадные деньги в землю. Политика государства погубила аграрный сектор, и завод на Валдае остался недостроенным*

политики. Они уже тогда понимали: на кой черт строить завод, когда в России скота скоро совсем не будет.

Так и произошло. К моменту, когда завод был построен, скотины уже не было.

Не менее ужасным было то, что тех миллиардов, что я получил, в условиях инфляции оказалось ничтожно мало. Я достраивал предприятие за счет «тяжелых» кредитов, вытаскивал деньги из оборотных ресурсов. Спрашивается, зачем нужна была драка за бюджетные деньги? Да, они были льготные, некоммерческие, с фиксированной ставкой. Но в условиях тотального распада хозяйства и дикой инфляции они были обречены.

Все это было грандиозной ошибкой!

Таким, можно сказать, крайне неудачным получился наш первый приход в сельское хозяйство. Мы многого тогда не понимали и не знали. И это привело к тяжелейшим последствиям.

#### 4.

В самом выборе мест ничего ошибочного не было. Пара заводов под Москвой, рядом со скотокомплексами – это скорая и дешевая доставка сырья на комбинат. Завод между Москвой и Санкт-Петербургом, на Валдае, тоже был совершенно логичен – он был нацелен на поставку продукции в Санкт-Петербург, где у нас уже был торговый дом. Кроме того, там тоже кругом располагались хозяйства.

Ошибка была политической.

Я не сумел понять, не сумел предвидеть масштабы того забвения, а если говорить резко – геноцида, в который погружен был аграрный сектор нашей реформаторской государственной политикой того времени.

Я не видел или не хотел видеть то, что было уже тогда очевидно. Мне все казалось: еще год-два этого безумия, и



государственные люди образумятся, а значит, все образуются. Не может быть иначе, это же продовольствие! Нужно быть безумцами, чтобы вот так, собственными руками, угробить аграрный сектор. Его нельзя восстановить за год-два, на это уйдут десятилетия. Я говорил себе: должно прийти понимание всей пагубности такой политики, оно не может не прийти.

Оказалось, может. Мне просто не хватило мозгов в трезвой оценке ситуации.

Вопреки всей моей вере произошло худшее. Деньги, вложенные в строительство этих заводов, не только заработанные нами, но и привлеченные кредиты, и даже государственные льготные целевые кредиты, я буквально закопал в землю.

## 5.

Об этом больно вспоминать. Минсельхозу выделили восемьдесят миллиардов тех, неденоминированных рублей на льготные кредиты. Жалкие крохи! Но мне выделили из них двадцать миллиардов! На всю Россию восемьдесят, а двадцать – мне.

Конечно, против меня восстал весь Минсельхоз.

Как? Почему Бабаеву такие подарки? И все они были правы. Это была прежде всего моя ошибка. Мои надежды на благоразумие государства в тот момент были абсолютно беспочвенными. Оно не пришло.

Каширский комбинат мы все-таки вытащили – какими-то невероятными, нечеловеческими усилиями. Он сейчас живет, работает. А два других завода погибли. Начатое строительство так и не было закончено, поскольку оно просто потеряло смысл – погиб аграрный сектор, на который эти предприятия должны были опираться. Мы их продали.

Это было потерянное время, потерянные усилия и деньги. И это был болезненный, горький урок в тяжелейший период времени. Крепкое, устойчивое предприятие с большим кредитным портфелем в условиях галопирующей инфляции начало шататься, его лихорадило.

Сейчас я думаю: если бы наши образованные дети раньше вошли в бизнес, я бы не наделал в девяностых годах этих глупых ошибок со строительством заводов, когда их просто нельзя было строить. Сегодня ребята ведут всю операционную работу на наших предприятиях. Я прорабатываю проекты на начальном этапе, создаю условия для их реализации, ввожу их в курс дела. А они потом подхватывают проект, начинают его шлифовать, доводить до реализации. Такое вот разделение труда.

Тогда я занимался сразу всем. У нас был хороший баланс, но на него мощно давила кредитная масса. Нужно было вновь привлекать средства для покрытия кредитов, оздоровления предприятия. Достать нормальные деньги в России было почти невозможно. Они были слишком дорогие. Поэтому возникла идея: сделать публичное размещение акций, привлечь за счет этого необходимые дешевые ресурсы, освободить баланс от тяжести кредитов, чтобы налегке идти дальше.

## ШТУРМ, СМЕТЕННЫЙ УРАГАНОМ

### 1.

**Н**адо было искать способы выхода на фондовый рынок. Мы сделали прекрасную брошюру о нашей группе, о том, какие мы хорошие. Вышли на Европейский конгресс, который проходил в Бостоне. Озвучили всему миру, что есть в России такая компания.

Переводчиком в тот момент у меня был сын Сергей. В глазах западных бизнесменов это выглядело очень эффектно: отец говорит, сын переводит. А речь шла о том, что в период страшной инфляции, политической нестабильности и пренебрежения со стороны государства к аграрному сектору была создана одна из самых мощных компаний в России.

Зал аплодировал нам стоя. После этого родился кейс, который Гарвардский университет давал для изучения студентам, рассылал по всему миру. Он профинансировал изучение нашего опыта, прислал на комбинат своих специалистов. То есть это был кейс, созданный не просто на основе моего выступления, а на основе глубокого изучения ситуации на месте.

Везде меня замечательно принимали, однако говорили: «Сказки ты красивые рассказываешь, но принеси, пожалуйста, западный аудит и баланс, который мы можем прочитать».

Все пришлось переделать, провести нормальный аудит.

Его провела солидная компания – «Прайс Уотерхауз-Куперс». Среди ее специалистов был американец Майкл Харман, который увидел большие перспективы нашего предприятия. И однажды он принял решение: остаюсь на Черкизовском заводе.

Его приход активно лоббировал Мушег Мамиконян. В нашем общении Мушега я называю Мишей.

Именно Миша сказал, что надо привлечь западного финансиста, который построит все, как нужно для западных инвесторов.

Признаюсь, я отчаянно сопротивлялся. Почему? Да потому, что мне это было непривычно. В середине девяностых годов мы все на комбинате получали зарплату меньше, чем этот американец. Пятнадцать тысяч долларов – это была фантастическая сумма! Я говорил Мише:

– Мы с тобой тоже работаем, но не получаем таких денег.

Я этого просто не понимал. И огромная заслуга Миши состояла в том, что он сумел отстоять Майкла вопреки моему бешеному сопротивлению и желанию избавиться от этого «ярма». Только потом я понял, что Миша был прав на все сто процентов.

Когда уже он принимал Майкла Хармана на работу, я закрыл глаза и сказал:

– Все, Миша, делай с ним что хочешь...

Процесс шел в течение года. Кредитная удавка сжималась. Наступил момент, когда нам стало очень трудно проворачивать эту массу денег при всех наших замечательных проектах. Майкл фактически заново выстроил всю нашу финансовую систему. Наконец, он привел аудиторов из «Эрнст энд Янг», а затем вывел компанию на один из ведущих банков мира – «Морган Стэнли».

Тогда, наконец, западный бизнес увидел, какие мы деньги зарабатываем и что мы стали рабами банков. Поч-

ти вся прибыль уходила в погашение кредитов и процентов по ним. В каждом месяце мы двадцать два дня работали на банки!

Специалисты из «Морган Стэнли» сразу поняли: если нам дать нормальные кредиты, мы станем богатейшими людьми России. А наличие в качестве финансового директора американца еще больше укрепляло веру в нас. Тогда это вообще было в новинку.

Майкл в роли нашего финансового босса начал готовить группу «Черкизово» к выходу на фондовый рынок. К тому времени группа включала в себя Черкизовский, Бирюлевский, Каширский и Новгородский мясокомбинаты. Оборот составлял триста пятьдесят миллионов долларов, мы имели хорошую прибыль, но всю картину портили около двухсот миллионов долларов кредитов, которые надо было выплачивать.

Майкл буквально горы своротил. Он привел российский баланс к западному. Это была сумасшедшая рутинная работа, без которой нельзя было ступить ни шагу по намеченному пути. Только тогда до меня дошло, почему нас никто в мире не понимает. Наш баланс – нечитаемый, из него невозможно понять, что делается на предприятии.

Мы осуществили программу полной компьютеризации производства. Невиданное в отрасли новшество! Ввели западный аудит. И наш партнер по размещению акций компании, «Морган Стэнли», настолько поверил в нас, что купил акции группы на пятнадцать миллионов долларов, чтобы показать всем потенциальным инвесторам, насколько мы серьезная компания.

## 2.

С Майклом Харманом была связана одна трогательная и весьма поучительная история.

Работая в группе «Черкизово», он глубоко анализировал, в частности, торговую политику Запада по отношению к России. И пришел к выводу, что эта политика является дискриминационной. Тогда честный человек, американский гражданин Майкл Харман написал открытое письмо американскому послу в России. Вот это письмо в переводе с английского языка и с некоторыми сокращениями.

*«Уважаемый господин посол!*

*Переход от централизованного планирования к рыночной экономике – трудный процесс. Все понимают, что при таком переходе возникают проблемы, связанные с приведением в исполнение законов. Однако деловая политика западных компаний молчаливо поддерживает криминализацию российской экономики.*

*Каждый день на протяжении последних пяти лет тонны готовой мясной продукции и других продуктов питания завозились в Россию без уплаты положенных налоговых пошлин. Это происходит посредством различных механизмов: ввоз фиктивными благотворительными организациями, откровенная фальсификация стоимости продукции, оформление по «альтернативному» тарифному коду. Такая политика лишила российское правительство миллионов долларов законных доходов и создала несправедливые рыночные условия для местных производителей. Будущее российской экономики зависит не только от торговли, но и от наличия жизнеспособной, работающей производственной базы. Такая база не может существовать, если на нее воздействует несправедливая политика рыночной торговли, которую ведут западные «партнеры». Как американский гражданин с многолетним опытом работы в международных корпоративных финансах и который предпочел работать в российской промышленности, я считаю данный вопрос исключительно важным.*

Цель состоит не в том, чтобы ограничить импорт – у всех участников должны быть равные условия на российском рынке. Мы выполняем все свои обязательства как перед российскими, так и перед иностранными организациями и требуем, чтобы наши конкуренты вели себя так же.

Мы будем продолжать вести такую политику до тех пор, пока правительства этих стран не начнут сотрудничать с нами по уничтожению этой пародии на справедливость. Мы также намерены защищать наши интересы в международных средствах массовой информации, и, если это необходимо, мы будем требовать компенсации через международный арбитраж. Мы просим и ожидаем, что правительство Вашей страны окажет нам непосредственную поддержку в решении этого вопроса.

Майкл Харман,  
финансовый директор  
7 апреля 1998 года».

Примерно такие же письма Майкл отослал послам еще нескольких государств. Он искренне руководствовался соображениями честности и порядочности в деловых отношениях и занимал активную позицию, если видел несправедливость. Это редкое и очень ценное человеческое качество.

Сейчас он работает в пивном бизнесе, но мы по-прежнему помним его и остаемся бесконечно благодарными ему за то, что он сделал в группе «Черкизово».

### 3.

К моменту, когда Майкл привел нас к западным стандартам отчетности, полностью завершилась глубокая реконструкция мясокомбината в Великом Новгороде – он стал современным, высокотехнологичным предприятием.

Изначально мы предполагали строительство нового предприятия в другом месте. Наш торговый дом в Санкт-Петербурге быстро набирал обороты. Надо было строить небольшое колбасное производство для прямых поставок в этот торговый дом. Мы долго искали площадку для такого производства рядом с городом, в пределах двадцати километров от кольцевой дороги. Но встреча с губернатором Новгородской области многое изменила.

Губернатор Прусак был молод, ему тогда и тридцати пяти не было. Он шел на любые льготы инвесторам, которые мог предоставить, в том числе и для нашей группы – лишь бы зашли в его область.

Своим назначением он во многом был обязан Геннадю Бурбулису, который его из рядового директора колхоза фактически вывел на вершины власти. Бурбулис в то время был сенатором от Новгородской области. Мы провели приватизацию Новгородского мясокомбината и сделали из него великолепный завод, вложив в реконструкцию двадцать миллионов долларов, взятых в кредит.

Наши инвестиции были едва ли не первыми в области с того момента, когда Прусак занял должность губернатора. И это, конечно, работало на его авторитет.

Потом случился дефолт, и встал вопрос о реструктуризации кредитного долга. Кредиторы буквально приперли меня к стене. И я обратился за помощью к Прусаку, который в то время часто заседал в международном комитете Госдумы.

Встретил он меня так, словно у нас было шапочное знакомство. И на все мои доводы о том, что комбинат погибнет, если его заберут за долги, сказал:

– Игорь, разбирайся сам, я ничем помочь тебе не могу...

Я ничего ему не сказал и ушел. Стало ясно, что для губернатора мы были уже отработанным материалом.

Спустя какое-то время Прусака освободили от должности губернатора. В области процветал теневой бизнес, и



фактически именно он управлял действиями местной власти, диктовал ей свои условия.

Но завод мы построили – красавец! В общих объемах производства нашей группы он имел серьезное значение. И чтобы поднять престиж компании перед выходом на фондовый рынок, возникла идея пригласить на этот комбинат его величество Бориса Николаевича Ельцина.

#### 4.

До этого я уже встречался с Ельциным. Но как? В таких случаях говорят: стоял рядом. Прямое общение состоялось именно на мясокомбинате в Великом Новгороде, где я сопровождал его и долго беседовал с ним. Тогда-то и сложилось мнение о нем.

Он обладал сумасшедшим биополем власти. Источал энергию мужской силы. Это при том, что его здоровье в тот период было уже основательно подорвано. Комбинат был одним из лучших консервных заводов страны. Глядя на новенькое современное оборудование, Ельцин был очень доволен. Вокруг суетились представители прессы, шелкали фотоаппараты, теснилась толпа сопровождающих.

Президент с расчетом на публику, но все же с интересом вникал в рабочий процесс, задавал вопросы, комментировал увиденное. Обсуждая с ним в ходе этой экскурсии проблемы производства, я решил, как говорится, поставить вопрос ребром:

– Борис Николаевич, у нас получается так, что я, производя эти консервы, не могу их продать у себя на родине.

– А немцы продают? – спросил Ельцин.

– Продают...

– Как это? – в том, как он произнес это «как» – резко, словно отрубил, – явно слышалась вскипавшая злость.

– Да вот так! – бросил я свой ответ, как дрова в огонь.

– К кому вы обращались? – вспыхнул Ельцин.

– Ко всем, Борис Николаевич. Даже до Уринсона добрался...

– И что?

– Да ничего! Мне все говорят одно и то же: научитесь производить товар с той себестоимостью, которая позволяет выбросить импортный товар с рынка, а вы, мол, со своей низкой себестоимостью продавали бы. Но это невозможно, Борис Николаевич...

– Почему?

– Потому что немцам государство помогает, оно им субсидии дает, а мы такой поддержки не имеем. Таможенные барьеры наши тоже не работают. Поэтому цена их товара на российском рынке для нас убийственна. Это наша смерть, Борис Николаевич. Раньше или позже, но смерть. Вот тут, в письме, все изложено.

Ельцин прочитал письмо, сжатое до страницы, и взгляд его потемнел.

– Ястржембский! – обратился он к пресс-секретарю тоном приказа. – Уринсона немедленно ко мне!

Уринсон, министр экономики, был в Москве и гнева начальника не видел.

## 5.

Тут важно понять, насколько принципиальная проблема была поставлена перед президентом.

Задайте вопрос: как чувствует себя трикотажная промышленность в России? Ответ – ее просто нет. Как чувствует себя обувная промышленность? Ее тоже нет. Список подобных вопросов и таких же ответов можно продолжить.

А мясная переработка есть! И доля отечественной мясной продукции конечной переработки составляет на рынке девяносто процентов. Всех западных конкурентов мясная переработка потеснила – датские, бельгийские сосиски,



*На консервном заводе в Великом Новгороде.  
Президент Борис Ельцин был очень доволен увиденным*

американские хот-доги. Куриные окорочка, например, задержались, а все западные сосиски мы вытеснили с рынка.

Это сделала воля профессионалов. Не очень пугливых и не очень политкорректных. Они решили кроме собственной работы по замещению импорта привлечь к ней государство. Это они стали объяснять государственным людям всю пагубность существовавшей таможенно-тарифной политики для отечественного производителя. Миша Мамиконян и другие профессионалы пропадали в министерствах и Государственной думе. Сначала их просто выгоняли, но потом все же выслушали. Однако опять не поверили.

Наконец, пользуясь личными связями, профессионалы дошли до первого лица, до Ельцина. Им говорили:

– Вы это письмо не отдавайте президенту...

Но письмо было отдано. И Ельцин, прочитав его среди толпы в цехе Новгородского комбината, отошел в сторону, к средствам массовой информации, и в прямом эфире дал поручение министру экономики и руководителю службы таможи: решить вопрос в течение суток!

Миша Мамиконян был в это время в Москве, поскольку планировалось очередное заседание в Министерстве экономики. Он услышал это поручение по «Маяку», по дороге в министерство, буквально за десять минут до заседания.

Надо сказать, к тому времени мы уже инициировали вместе с Торгово-промышленной палатой создание рабочей группы, которая переросла в будущем в Мясной союз. Наша цель была – наведение порядка на рынке, смена нормативной базы во внешнеэкономической деятельности. Это был огромный труд, включавший расследования во внешнеэкономической деятельности, тоже инициированные нами. На основании этих расследований были приняты решения по пошлинам.

Миша, как он потом рассказывал, после указания президента, озвученного в прямом эфире, вошел в министерство, имея уже совсем другой вес. Руководители и чиновники Министерства сельского хозяйства до этого даже не

приглашались на комиссии, которые рассматривали вопросы международной торговли и продовольствия. Доминировал макроэкономический блок. А эти назойливые мясники, а с ними селяне, наверняка коммунисты, идеологические противники, оставались в стороне. Представитель Министерства сельского хозяйства даже боялся войти в комнату заседаний, и Миша его буквально затаскивал туда.

Обозленный Уринсон сказал:

– Напишите то, что им нужно, – словно делал одолжение. – Какую назовут цифру, такая и будет пошлина на конечную продукцию.

Миша сказал, что это нужно не «Черкизово», а стране. Эта реплика Уринсона взбесила.

Но мы добились, что пошлина на специфические адвалоры, то есть составляющие на колбасные изделия, введенная именно тогда, до сих пор защищает рынок. Поэтому у нас в отличие от обувной, трикотажной, свиноводческой отрасли или производства говядины есть весьма внушительное покрытие собственного рынка.

Не прошло и нескольких дней, как Уринсона сняли с работы.

Как я понял потом, претензий к нему у Ельцина накопилось к тому времени много. И возможно, мой с президентом разговор тоже добавил какую-то каплю в уже переполненный сосуд. Однако молва не очень считается с реальностью. Она повернула дело так, что, мол, Бабаев имеет такую силу и влияние, что после его слов сам министр экономики лишился места. Это, конечно, было далеко от истины, просто так совпали обстоятельства.

## 6.

У меня с Ельциным было всего три встречи. Первую даже встречей назвать нельзя – это было на съезде партии,



*Визит президента Ельцина на завод в Великом Новгороде должен был в еще большей степени поднять авторитет группы «Черкизово» в глазах западных инвесторов*

когда он выступил против самой партии. Уже опальный, он стоял в вестибюле, и я подошел посмотреть на эту героическую фигуру и тем самым как-то его поддержать. Я понимал, что он взял на себя. По меркам того времени он был политический изгой.

Вторая встреча была в Великом Новгороде. Третья – в Кремле. Я был в составе делегации, включавшей московскую элиту. Дело было под Новый год, на приеме губернаторы с делегациями представляли регионы России. Ельцин выступил с речью. Он был болен, до его ухода оставался год.

В зале шептались: «Он очень плох, он болен, дай бог, чтобы вышел и что-то сказал...»

Ельцин закончил речь, взял рюмку, пошел лично поздравлять присутствующих к столам. К нам тоже подошел. И все, кто говорил о его болезни, вдруг сами стали выглядеть больными, а он – здоровым. Он мощно и величаво держал свою рюмку, и все тянулись к нему с дрожащими руками, чтобы коснуться этой рюмочки президента.

У меня невольно возникла мысль: кто же больной, в конце концов? Президент или те люди, которые о нем только что так судачили?

Конечно, основания так говорить о Ельцине были. Во время инаугурации, например, ситуация была другой. Тогда действительно все думали о том, чтобы, дай бог, дошел и вышел. Он был глубоко болен. Но удачная операция вернула ему работоспособность.

## 7.

1998 год должен был стать годом нашего триумфа. Мы радовались нашим победам. Вот-вот должен был состояться выход компании на международную арену, на Лондонскую фондовую биржу – мы полностью были к этому готовы. Визит президента на наше предприятие в Великом

Новгороде должен был еще в большей степени поднять авторитет компании в глазах потенциальных западных инвесторов. И мы были уверены в том, что одержим еще одну важную победу.

Во время этого бешеного штурма все новых и новых рубежей очень не хотелось думать о том, что вся экономическая политика либералов-реформаторов окончательно зашла в тупик.

Жизнь сама заявила об этом.

Вскоре после визита президента на Новгородский комбинат вся гигантская работа, проведенная в группе «Черкизово» для того, чтобы выйти на фондовый рынок и привлечь оттуда дешевые средства на оздоровление финансов предприятия и его развитие, в один день пошла прахом.

В августе 1998 года страна объявила дефолт. Национальная валюта рухнула в бездну. Вслед за ней обесценилось все: личные сбережения и корпоративные финансы, частные дома и промышленные предприятия. Экономика страны вошла в зону урагана, сметающего все на своем пути.

Это была настоящая катастрофа, отбросившая группу «Черкизово» на много лет назад. Само ее существование было поставлено под вопрос.



## БАБАЕВ ДОЛЖЕН ПРОСТО ПОВЕСИТЬСЯ...

### 1.

**У** нас действительно страна огромного риска. Я все никак не мог взять в толк, отчего мне не доверяют. Скажи любому частнику, везущему мясо в Россию:

– Дайте без предоплаты, дайте что-нибудь на консигнацию. Куда я убегу со своим заводом?

Вам обязательно ответят:

– Ты-то не убежишь. Но за два месяца в России такое может произойти, что ты ничего не сделаешь.

Для бизнесменов такого рода месячный оборот определяет почти все. Суммы в два, три, пять, десять миллионов – это вопрос жизни и смерти.

Я мыслил иначе, полагая, что реальный продукт и есть самое надежное обеспечение любых сделок.

Дефолт 1998 года многому меня научил.

### 2.

После дикого напряжения, связанного с организацией выхода компании на фондовый рынок, я очень хотел отдохнуть.

Лето катилось к концу, близился день рождения. Накануне произошло знаменательное событие: на наш комбинат в Великом Новгороде приехал президент Ельцин. И в августе, после встречи с президентом, мы вылетели в Канаду, в Ванкувер. В нашей компании были мой отец, дети, жена Лида, ее мама и сестра с дочками, друзья. Теплая, хорошая компания.

Старший сын должен был присоединиться к нам уже в Америке, он тогда учился в Джорджстаунском университете.

Мы прилетели в Ванкувер, чтобы сесть на прекрасный теплоход и двинуться по волнам вокруг Аляски. Нас ждало отличное путешествие.

Теплоход уже отошел от берега, а старшего сына все не было. Мы с Лидой тревожились. По плану путешествия корабль должен был ночью резать волны, а утром швартоваться где-нибудь у берега или острова.

Наконец утром звонок от сына:

– Посмотри в небо...

В высоте над кораблем кружил маленький самолет.

– Я вас догнал!

Тревога ушла, сын с нами, можно с головой уйти в отпуск. На море тишь, в ясном небе слепит и греет солнце.

Странное дело: почему-то всегда перед тем, как с нами случается что-то ужасное, ничто не предвещает беды. Напротив, жизнь кажется сказочной.

Через два дня разразилась катастрофа.

Рубль обрушился в бездну. В день – по сто процентов падения.

### 3.

У меня и сейчас не находится слов, чтобы описать чувства, охватившие тогда меня. Теперь я думаю: какой страх за меня, за семью должна была испытывать жена. Она всегда была в курсе моих дел, и за годы совместной жизни об-

рела свой опыт, свое понимание происходящего. Но даже без всякого опыта не надо было быть семи пядей во лбу, чтобы понять: это смерть для компании, имеющей двести миллионов долларов долга. Убитый рубль полностью выметет все оборотные ресурсы, обесценит буквально все.

Наш размах, огромный масштаб нашей деятельности в один миг из достоинства превратился в смертельный недуг. Мы отправляли свой продукт по всей стране – от Москвы до Владивостока. Время товара в пути иногда доходило до месяца. Деньги, которые компания должна будет получить за него, за это время превратятся в пыль.

Анализ ситуации на борту прекрасного теплохода, с какой стороны я к нему ни подступался, давал один вывод – это конец. И я вдруг по-настоящему понял, почему в эпоху так ярко описанных литературой биржевых крахов здесь, в Америке, в Нью-Йорке, люди бросались с Бруклинского моста.

Около пяти или шести суток я пытался как-то уйти от того, что произошло, отвлечься. Но мысль все время приходила к одному: я должен вернуться в Россию, должен что-то делать, спасти компанию.

Мне многие люди говорили: почему ты так слепо инвестируешь в России с ее политическими рисками? Я, признаюсь, не понимал, о каком риске идет речь. Мной владела розовая мечта – создать бизнес, сделать его крепким.

И вот – дефолт.

Дети, будучи уже студентами американских университетов, понимали суть происходящего, но не знали всю глубину пропасти, в которую я падал. Двести миллионов долга!

За моей спиной шептались: Бабаев должен просто повеситься. Он потерял все...

#### 4.

Ловкие люди нашли меня сразу после возвращения на родину. Разговор был короткий и очень конкретный:

– Вот тебе, парень, тридцать миллионов долларов, возьми их в зубы и отойди. Мы заберем все и сами проведем реструктуризацию. Твои – деньги, а все проблемы – наши.

Тридцать миллионов – вполне достаточные деньги для нормальной, обеспеченной жизни. Но разве только в них дело? Никогда деньги не были для меня божеством, которому надо поклоняться. На жизнь мне всегда хватало, даже в советские времена. Деньги были прежде всего инструментом созидания. Именно они позволяли реализовывать задуманное, строить бизнес.

Я никогда не был рабом денег и не работал только ради них. Мне важно было делать дело, это было мое творчество, моя реализация. А деньги шли сзади, они возникали как результат работы и множились, потому что ширился фронт работ.

Вся натура противилась такой сделке. Не смутило даже то, что наши партнеры из «Морган Стэнли», готовившие группу «Черкизово» к выходу на фондовый рынок, предлагали обанкротить предприятие, поскольку считали, что реанимировать его невозможно. Для них, прекрасно знавших законы экономики, это было абсолютно ясно.

Но они не столь хорошо знали российскую действительность. Они недооценивали значение того факта, что в беде оказался не только я. В беде целая страна, многие отрасли, группы предприятий, опутанные сложной паутиной взаимозависимостей. В своем стремлении выжить они будут искать тех, кто может подставить плечо, они пойдут на компромиссы, примут условия, которые не приняли бы в другой ситуации.

Я сказал «нет» ловким людям, не согласился с нашими очень квалифицированными партнерами и начал методично спасать компанию.

Первое, что нужно было сделать – спасти деньги, поступавшие на наши счета. Банки, с которыми мы работали, просто не выдавали их, все забирали в счет погашения кредитов. Тем самым они вымывали оборотные средства предприятия. Поэтому сразу по возвращении в Москву я приказал: ни

единого рубля в банки, с которыми мы до сих пор работали, не должно поступать. Все денежные потоки мы перевели в Сбербанк, с которым до этого не работали. Сбербанк получал деньги и отдавал их. Платежи другим банкам были остановлены. Это был взрыв, который надо было выдержать.

## 5.

Надо было выдержать и другое...

Реструктуризация долгов была главной проблемой, которую приходилось решать. Об этом удалось договориться со всеми кредитными учреждениями, за исключением Автобанка. Мы получили здесь кредит на двадцать миллионов долларов для реконструкции завода в Великом Новгороде, и вся стоимость завода была залогом этого кредита.

Звонит мне как-то управляющая этим банком Раевская и предлагает встретиться, обсудить ситуацию. Я не люблю пышных выездов, поэтому приехал по-простому, без охраны, как обычный клиент, которому нужно решить важный вопрос.

Раевская приглашает меня наверх. Вся напряжена, суетится. Вдруг говорит:

– Игорь Алексеевич, с вами хочет один из ведущих акционеров познакомиться.

Ну что же, думаю, может, с хозяином даже легче будет договориться. И тут заходит некто Андреев, бывший милиционер, неизвестно каким образом сумевший стать влиятельным, состоятельным человеком, основным владельцем Автобанка и Ингосстраха. Не глядя на Раевскую, он грубо бросает:

– Вы свободны! – Раевская тут же исчезает.

Я опешил. Странно было видеть такое обращение с руководителем банка, женщиной. И потом, я же не на «малину» воровскую приехал, не на бандитские разборки. Я приехал в банк решать вопросы реструктуризации долга.

А тут со мной какой-то «крестный отец» разговаривать собирается. На груди большой золотой крест, часы – в бриллиантах. Просто жаба в драгоценностях, а не мужик!

Не успел я рот открыть, как он, не уронив ни «здрасьте», ни «привет», тоном, не терпящим возражений, говорит:

– Ну, так. Ты двадцать миллионов долларов брал?

Я молчу, жду продолжения речи.

– Дружок, через две недели деньги кладешь на стол. Наличными.

Я говорю:

– Слушайте, дорогой человек! Во-первых, у меня таких денег нет. Второе: кредит вы давали под конкретный залог. Куда пошли деньги, я вам по балансу покажу. Мы создали одно из лучших предприятий России, у нас на заводе президент страны был. И в-третьих, прекратите со мной таким тоном разговаривать, я сейчас встану и уйду.

Тут он взвинтился, рванул к двери, бросил на ходу:

– Так, минутку...

Выскочил вон, а через мгновение вошли, как потом выяснилось, два чеченца. По виду – законченные, как теперь говорят, «отморозки», клеймо негде ставить. У обоих – пи-столеты. Один сел напротив, второй зашел сзади.

У меня в голове одна мысль: «Человеческая жизнь в России ничего не стоит». Но ситуацию я все же контролировал, понимал, что не надо показывать слабость, нельзя позволить им думать, что ты раздавлен.

В углу, под потолком, камера крутится, снимает происходящее. Скорее всего, Андреев из другой комнаты наблюдал за процессом.

Один из вооруженных отморозков тем временем сказал:

– У тебя дети в Швейцарии, жена есть, отец... Мы их всех закосим. Тащи деньги, парень!

Он сам себя взвинчивал, повышая тон разговора:

– Где твоя крыша? Говори. Без крыши никто в России не живет.

Не знаю почему, но я сказал, переходя на их язык:

– Моя крыша – ФСБ. Хотите познакомиться – мы это сделаем. Но лучше подумайте: если вы меня замочите, деньги вообще никто не вернет. Поэтому лучше договариваться. Хотите вернуть деньги сейчас – забирайте комбинат, продавайте, решайте проблему.

Я понимал, что в самом банке меня, скорее всего, не убьют, слишком хлопотно. Впрочем, от этих выродков, как я сейчас думаю, всего можно было ожидать.

Говорить больше было не о чем. Меня выпроводили вниз, на выход, напомнив еще раз про две недели срока. На улице, оценив всю сложность ситуации, я позвонил Евгению Алексеевичу Пантелееву, министру промышленности Москвы, и рассказал обо всем, что случилось в банке. Он доложил обо всем Лужкову.

## 6.

Про Лужкова говорят: «Друзей в беде не бросает». Могу подтвердить это на собственном опыте. В критической ситуации Юрий Михайлович меня решительно защитил. Он переговорил с начальником ГУВД города, жестко сформулировав свою позицию:

– Вопрос должен решаться на законных основаниях. Бабаев брал деньги под залог, пусть забирают залог. Дефолт – это беда всей страны, и нечего здесь устраивать мафиозные разборки.

Потом сведущие люди объяснили мне: За Андреевым стояла чеченская мафия. Но уже тогда я вдруг понял, как мне надо вести себя с этими «хозяевами».

С волками жить – по-волчьи выть.

Вскоре мне вновь назначили встречу. Но на этот раз я приехал во главе «армии»: охрана с автоматами, машина с «мигалкой» и сиреной – словом, обеспечил максимально воз-

можный антураж, который так впечатляет этих «граждан». И теперь уже я стал ему «тыкать», не поздоровавшись:

– Что ты натворил, друг?

– А что? Ничего я не натворил... Свидетелей-то нет. Что такое было? Ничего не было. Давайте лучше разберем ситуацию, Игорь Алексеевич.

Он даже вспомнил обращение на «вы», по имени-отчеству.

А «разбирать» в ситуации было нечего. Я отдал этот комбинат в счет погашения кредита, понимая, что жаба в драгоценностях погубит его. Объяснять что-либо было бесполезно, но я все же говорил скорее себе, чем ему:

– Можете забрать комбинат. Но лучше этого не делать. Он в составе группы. И только в группе, управляемой профессионалами, он может существовать. Это сложный бизнес. Вы его выведете из группы, и он погибнет.

Так и произошло. Я отдал это предприятие в обеспечение возврата по кредиту. Ровно через год оно стало банкротом и обесценилось. Потом его продали за пять миллионов. Уже не Андреев продавал, он к тому времени сам попал впросак.

Как мне потом рассказывали, Олег Дерипаска купил у него Ингосстрах и Автобанк. Перевел деньги на указанный счет. Однако они куда-то ушли мимо рук Андреева. Продавец кинулся к покупателю, но тот ему ясно сказал:

– Деньги переведены, а куда они делись – сам разбирайся.

Получается, чеченская мафия обвела Андреева вокруг пальца. Правду говорят: бог шельму метит. И наказывает.



## КАК РОЖДАЮТСЯ НОУ-ХАУ

### 1.

**К**ризис – это не всегда смерть. В нем есть пути для возрождения, но эти пути очень трудно найти. Москва для такого поиска была не лучшим местом. Я выехал в регионы.

Репутация была еще жива, в глубинке мне верили, а главное, процессы там шли несколько иначе, чем в Москве. Конечно, ураган кризиса и здесь разметал всех и вся, но малые масштабы производства спасали предприятия на местах от больших долгов, и жизнь в полумертвых хозяйствах еще теплилась.

Все искали выход из ситуации.

Производственные активы в условиях дефолта полностью обесценились. В этом обстоятельстве скрывался шанс. Я начал скупать небольшие местные мясокомбинаты: Пензенский, Ульяновский, Лабинский, Сальский, Белгородский. Мало-помалу формировалась новая группа предприятий – с нуля. В дополнение к ним скупались свиноккомплексы и птицефабрики – будущая сырьевая база.

Именно в этот период мы основательно, стратегически выверено вошли в аграрный сектор России с ясным стрем-

лением стать заметным игроком на рынке сельскохозяйственной продукции.

Это вхождение изначально диктовалось потребностями мясной переработки. Проблема сырья всегда была для нас актуальной. Не случайно уже в первой половине девяностых годов мы пытались создать собственную сырьевую базу в Кашире, Балашихе и на Валдае. Но в 1997–1998 годах аграрный сектор России для нас фактически умер. Черкизовский комбинат работал исключительно на импортном сырье.

Крушение национальной валюты во время дефолта обострило проблему сырья до предела, обнажив и обострив все опасности нашей зависимости от импорта. Наличие собственной сырьевой базы стало вопросом жизни или смерти компании. Поэтому поход в регионы был не просто путем к реструктуризации бизнеса. Это был путь к его диверсификации в рамках уже существовавшей специализации.

И это был фундаментально новый этап жизни.

Не зря говорят: в каждой беде есть плюсы и минусы. Именно беда толкнула меня на то, чтобы начать этот новый этап, который внешне выглядел почти безумием. В условиях, когда рушится все, наращивать затраты, скупать новые объекты – это ли не сумасшествие? Объектов было много, они все находились в тяжелейшем, полуразрушенном состоянии еще до дефолта и тем более после него.

Можно сказать, что вход в аграрный сектор был почти интуитивным.

Можно сказать, что он был вынужденным.

Можно даже сказать, что он случился от безысходности.

Но вместе с тем следует сказать, что он был осмысленным, основательным и серьезным. И именно здесь, в регионах, открылась поначалу едва приметная тропинка к возрождению.

## 2.

Покупка новых объектов всегда согласовывалась с местной властью. С ней же оговаривались условия, при которых эти предприятия можно было реанимировать. В частности, необходимо было их целевое кредитование. Кредиты – это жизнь.

Так родилось ноу-хау, позволившее сделать, казалось бы, невозможное.

Конечно, работала репутация сильного менеджера, способного вытащить предприятие из ямы, навести на нем порядок. Для местных властей эта цель была крайне важной, поскольку речь шла о рабочих местах, поступлении налогов в местные бюджеты, решении социальных проблем. Банкиры получали надежного заемщика, поддержанного гарантиями власти. А я получал ресурсы, которыми можно грамотно распорядиться.

Наконец, в спасении компании сыграли свою положительную роль те недоверчивые бизнесмены, которые не желали давать сырье без предоплаты. Они увидели, что после урагана, сметавшего все на своем пути, компания стала оживать. Предприятие работало. И они помогли. Переборов свой страх, в жутких условиях кризиса они стали давать товар на консигнацию. У нас появились оборотные средства, мы набрали воздуха в легкие.

## 3.

Купленные предприятия были банкротами. Никакого нормального конечного продукта на их техническом оснащении невозможно было получить. А эффект нужен был быстрый! Вся выстроенная схема опиралась почти исключительно на репутацию, она вообще могла функционировать лишь до тех пор, пока «работала» репутация.

Как быть? Как, реанимируя новые объекты, что требует времени, все же получить быструю отдачу?

Иногда для решения сложной, многофакторной задачи очень полезно предельно упростить исходные данные.

Мое рассуждение сводилось к простой и элегантной логической схеме. Я говорил себе: у тебя теперь есть деньги, но нет производственных мощностей для выпуска товара. В Москве, на Черкизовском комбинате, такие мощности есть, но там нет денег. Решение очевидно: надо разделить финансовый поток. А для этого надо рассматривать «Черкизово» и вновь приобретенные предприятия как единый организм, способный и товар дать, и развитие обеспечить.

#### 4.

Никто не понимал, что я делаю. Крутился как волчок, метался из региона в регион по новым объектам, формировал программы технического перевооружения. Получив под эти программы целевые кредиты, часть денег я переправлял в «Черкизово». А комбинат возвращал эти деньги колбасой, которая также целевым назначением шла на реализацию в регионы нашего присутствия, не способные пока производить свой товар, – то есть в те регионы, где я получал кредиты.

И это сработало! Не только вновь обретенные предприятия, но и «Черкизово» стали подниматься с колен, зализывать смертельные раны.

Потом пришла помощь от государства.

Правительство приняло решение по оздоровлению банков. Для этой цели было создано агентство «АРКО». До дефолта основным нашим кредитором был банк «Возрождение». Агентство активно помогало этому банку справиться с трудностями. Именно тогда часть наших акций выкупили

АРКО и банк «Возрождение». Эта операция немного облегчила кредитный портфель группы «Черкизово».

Да, идея выхода на фондовый рынок ушла в небытие. Кризис похоронил ее, не отпевая. Однако с точки зрения стратегии будущих перспектив выходили мы из кризиса с большим плюсом.

Компания стала масштабнее. Не по объему производства на тот период, а по охвату сфер производства. Она стала более диверсифицированной, более самодостаточной, сохраняя при этом свою специализацию.

## 5.

В условиях кризиса фору получает тот, кто умеет критическим взглядом посмотреть на стандартные схемы ведения бизнеса. Вещь, казалось бы, очевидная: нестандартная ситуация всегда требует нестандартных решений. Но в реальной жизни к этой истине всегда примешивается, как говорил Горбачев, «человеческий фактор». Далеко не все готовы отойти от стандартных схем. Поэтому в кризисах всегда много проигравших. Наш опыт позволяет прекрасно проиллюстрировать это рассуждение.

Дефолт закрыл нам вход на фондовый рынок в 1998 году. Но прошел год, два. Наш партнер, «Морган Стэнли», предлагавший мне банкротить предприятие, видит, что я жив, все наладилось. И когда я вновь заговорил о выходе на фондовый рынок, партнеры пошли на конвертацию долга в пятнадцать миллионов долларов. На такую сумму «Морган Стэнли» купил наши акции для демонстрации нашей надежности перед потенциальными инвесторами. Деньги числились у меня в балансе, но в условиях дефолта, грубо говоря, приказали долго жить. Снять их с баланса можно было одним способом: конвертировать долг в акции.

В новых условиях «Морган Стэнли» получил около процента акций и впоследствии, после успешного их размещения на Лондонской бирже уже в 2006 году, вернул почти все свои деньги.

Примерно в такой же ситуации оказался банк «Возрождение». Во время дефолта мы ушли оттуда, поскольку банк вымывал наши оборотные средства, направляя их на погашение долга. Уйдя в Сбербанк, я спас производство. Но потом вернулся. Наш долг банку «Возрождение» тоже был конвертирован в акции, которые распределились между банком и АРКО. Впоследствии АРКО продало нам наши акции со скидкой. То же самое я предложил банку, мотивируя это тем, что ситуация изменилась. Мол, вы потратили одиннадцать миллионов долларов, мы готовы сейчас выкупить наши акции за семь, но цена денег теперь совсем другая.

Президент банка Дмитрий Орлов уперся:

– Нет, за пятнадцать...

Не договорились. И это была ошибка банка. При новом выходе на фондовый рынок у нас уже было семь мясокомбинатов, птицефабрики, свинокомплексы. Объем, занимаемый собственно Черкизовским комбинатом, был не таким, как прежде. И те одиннадцать процентов акций, которыми владел банк «Возрождение», можно сказать, зависли. По сей день он не получил за них ни копейки.

Вот случай, когда банк не сумел отойти от стандартной схемы. И проиграл.

## АГРАРНЫЙ ФЕНИКС, ВОЗНИКШИЙ ИЗ ПЕПЛА

### 1.

**Н**есчастье, как это случается в жизни, мне очень помогло. Дефолт 1998 года резко сократил импорт, что позволило отечественным производителям заняться, например, мясом птицы. Нам это было очень важно, поскольку предприятие использовало в колбасном производстве большое количество импортного фарша из мяса птицы.

Все птицефабрики России можно восстановить в короткие сроки. Мы очень быстро сделали это с теми фабриками, которые купили после дефолта. Как это происходило?

Вот, например, пришли мы в 1998 году на Петелинскую птицефабрику в Одинцовском районе под Москвой. Картина открылась страшная: падеж как во время чумы, комбикормов нет, зарплату не платят, кругом пьянка.

Мы высадили десант.

Это не метафора. Все так и было: шестьдесят бойцов окружили птицефабрику, сели на машины с комбикормами. По-русски говоря, стащить что-либо стало невозможно. И что? Ровно через неделю птица была накормлена, а падеж прекратился.

Он был фиктивным! Птицу просто-напросто тащили домой, шпарили в кастрюле и потом выносили на трассу продавать. Комбикорм списывали за счет липового падежа, которого на самом деле не было.

Наведя элементарный порядок, мы взялись за предприятие более основательно. Провели реконструкцию, вбухали кучу денег, заменили все оборудование. Красавица сейчас эта Петелинская птицефабрика! Предприятие европейского класса.

Примерно та же картина была по всем другим птицефабрикам, которых у нас вскоре стало семь. Наши инвестиции в российское птицеводство только за последние четыре года составили более ста пятидесяти миллионов долларов США. В 2007 году группа «Черкизово» за счет средств, привлеченных с фондового рынка, купила компанию «Куриное царство», производственные мощности которой расположены в Липецкой и Брянской областях. Группе принадлежит также Васильевская птицефабрика в Пензенской области.

Сегодня «Черкизово» производит более пятнадцати процентов мяса птицы от всего объема его производства в России. И возможно, страна уже решила бы сегодня проблему обеспечения внутреннего рынка отечественным мясом птицы, если бы не действие кабального десятилетнего договора о поставках замороженного мяса птицы из США. Его действие, к счастью, заканчивается в 2009 году.

## 2.

Птицеводство – лишь один из элементов в сложной и взаимозависимой структуре агрокомплекса. И нам сегодня надо фактически заново, на пепелище, создавать всю агрокультуру, не только разрушенную оголтелым





*Проблему насыщения внутреннего рынка отечественным мясом птицы можно решить за несколько лет*

реформаторством, но и отягощенную прежними, еще советскими нерациональными решениями.

Взять, например, птицеводство. Могу сказать: у людей, которые в советское время строили птицефабрики, с точки зрения сегодняшнего дня головы не было. Построили пятиэтажные птичники, где все вместе – родители, дети, несушки, бройлеры... Уход за таким птичником, ветеринария, чистка – все выливается в копеечку.

Когда это строилось, все выглядело вполне логично. Энергоносители стоили копейки. Во времена Брежнева на Россию лился золотой дождь. Внутри страны было два приоритета: оборонка и продукты. Туда и сыпались деньги. Но оборонка, даже построенная на рыночных основаниях, все равно вещь псевдорыночная. А сельское хозяйство, основанное на дармовых ресурсах, порождало бесхозяйственность. Деньги уходили в песок.

Очень трудно убедить власть в том, что сегодня все переменялось. Что есть люди, готовые работать на земле эффективно, что им надо помогать. В эшелонах высшей власти очень мало людей, которые показали бы себя хорошими губернаторами, хозяйственниками. Возможно, они просто не идут туда. Привыкли себя чувствовать хозяевами на той земле, которая им вверена, и этим довольствуются.

Аграрный сектор сегодня не имеет серьезных лоббистов. Сам крестьянин тоже неорганизован, давления «снизу» нет. Вот во Франции, например, в условиях кризиса решили сократить субсидии на молочное дело. Тут же фермеры вышли на улицы, перегородили дороги – то есть реакция на действия политиков моментальная. Кто-нибудь помнит, чтобы наш крестьянин бастовал? Нет. Он у нас безмолвный, раздавленный, не верящий в лучшую жизнь. В нем эта вера давно убита. Он ковыряется в земле, чтобы выжить, прокормить семью за счет огорода, подворья. И не видит выхода. А он есть.

### 3.

Зимой 1998 года мне позвонил старый хороший знакомый Володя с просьбой о встрече. Я согласился. Он приехал ко мне в Жаворонки.

– Извини, я не один, – сказал Володя. – Есть разговор. Познакомься: это Василий Кузьмич Бочкарев, глава Советского района Пензенской области.

За ужином открылась причина такого визита.

Бочкарев собирался выдвигать свою кандидатуру на пост губернатора области. Он подробно рассказал о себе, о мотивах, подвигнувших его к этому шагу.

– Больно смотреть на то, что происходит в области, – объяснял он свою позицию.

– Разве только у вас такой бардак? По всей России так, – говорю ему.

– Но ведь многое от человека, от руководителя зависит, – возражал Василий Кузьмич. – Даже в этих условиях многое можно сделать. Наша область в «коммунистическом поясе», люди хорошо поддерживают Зюганова, и это может окончательно все развалить. Тут не коммунист нужен, а хороший хозяйственник, кем бы он ни был.

– А у вас в районе, конечно, все по-хозяйски? – улыбнулся я.

Он совершенно серьезно ответил:

– Не так, как хотелось бы, но у меня в районе значительно лучше, чем в других. И это мой главный козырь на выборах.

– А что вы от меня хотите? – прямо спросил я.

– Мне нужна хорошая инвестиционная программа, которая вернула бы людям веру в то, что можно что-то изменить к лучшему.

– Да сейчас все такие программы рисуют, что диву даешься! В них уже никто не верит...

Бочкарев все больше вызывал у меня неподдельный интерес. Он был хорошим, теплым собеседником, а его





*Так сегодня выглядят возрожденные птицефабрики*

вера в правоту своего дела просто подкупала. И говорил он убежденно, продуманно:

– Игорь, у вас крупная, известная компания, вашу продукцию хорошо знают у нас в области. Скажу прямо: если вы выступите с инвестиционной программой по телевидению, в печати, мне это очень поможет в предвыборной кампании.

Он не просил денег на выборы. У него была совершенно другая мысль. Он хотел, чтобы за ним шли не просто обещания, а реальное дело. Мне это откровенно нравилось.

Мы обсудили возможные направления нашей деятельности в области. Фронт работ был широк: Пензенский мясокомбинат, Васильевская и Заречная птицефабрики, посевные площади под растениеводство.

В Подмоскovie к тому времени мы уже активно работали в сельском хозяйстве. Но встреча с Бочкаревым стала еще одним мощным импульсом к тому, чтобы активно продолжить эту экспансию и не бояться уходить из Москвы и Московской области. Можно сказать, что именно с Бочкарева начался наш массивированный выход в российские регионы. Теперь наши сельскохозяйственные предприятия работают в Липецкой, Тамбовской, Воронежской, Ульяновской, Самарской, Брянской, Оренбургской областях. За одиннадцать лет группа «Черкизово» и Национальная агропромышленная компания, а теперь еще и компания «Молочный холдинг» стали лидерами частного сектора в агропромышленном производстве России.

С Бочкаревым у нас сложилась хорошая дружба, которая опиралась на конкретную совместную работу. Надеюсь, что я внес свою небольшую лепту в его предвыборную кампанию, поскольку считаю, таких людей надо всячески поддерживать. Но в своей предвыборной кампании Бочкарев сам себя продвигал. Он умеет говорить с людьми, обладает даром убеждения, а главное – у него впереди всегда

стоит дело. Неудивительно, что народ ему поверил. Человек, идущий строить, а не разрушать, может рассчитывать на поддержку людей.

#### 4.

Конечно, не все было гладко на нашем пути. Мы восстановили в области мясокомбинат и намеревались приватизировать Васильевскую и Зареченскую птицефабрики. Обе они были муниципальными, приватизация была непростой, она шла через инвестиционный конкурс. И тут в печати поднялась волна «народного гнева»: мол, губернатор Бочкарев за бесценок отдает Бабаеву богатства области!

Ничего не поделаешь – «коммунистический пояс», фракция компартии в областной думе была тогда очень сильной. И Бочкарев предложил мне:

– Игорь, оставь пока Заречную, займись Васильевской. Там проще.

Я согласился. Фабрики были сопоставимы по мощности, и поэтому результат теперь особенно нагляден.

Васильевская птицефабрика производит сегодня восемьдесят тысяч тонн живой птицы. Это громадный выросший комплекс. А птицефабрика Заречная бездействует уже одиннадцать лет. Ее приватизировал курский предприниматель Четверяков, видимо, более близкий местной законодательной власти, поскольку он был из области, также входящей в «коммунистический пояс». Мы ему не мешали. Он «нарисовал» инвестиционную программу, но так ничего и не сделал. И губернатор тоже с ним не справился. Четверяков, купив птицефабрику за копейки и лживые обещания, юридически вывел ее из области, а теперь пытается продать за десять миллионов долларов.

Впоследствии, обсуждая с курским губернатором Михайловым наше вхождение в Курскую область, я сказал, что у нас сложилось весьма определенное мнение о предпринимателе Четверякове – крайне негативное, поскольку то, что он сделал в Пензенской области, мы считаем преступлением. На что Михайлов ответил:

– Он и у нас здесь творит бог знает что. Четверяков депутат, его фракция в думе довольно сильная. И он по всем вопросам занимает позицию, противоположную моей.

Вот так один человек может влиять на жизнь многих.



## ЧТО ЖДАЛО НАС НА КЛАДБИЩЕ ПОГИБШИХ ДЕРЕВЕНЬ

### 1.

**М**ы изучали возможности развития бизнеса в Оренбургской области. Едем по полям, вдруг видим – в чистом поле стоит огромный крест. Проехали еще километров пять – опять крест. Потом еще и еще... Я спрашиваю:

– Что это за кресты? Вроде бы не кладбище. С чем связано?

– А это, Игорь Алексеевич, кресты на месте погибших хуторов.

То есть все-таки это было своего рода кладбище. Не людей, а хуторов. Все сметено нуждой и временем. Люди здесь жили, созидали, умирали от старости или погибали за Родину на фронте. Потом людей не стало, дома их растащили, а что осталось – ветром разнесло.

Пустое поле, только крест одинокий стоит. Кончилась жизнь.

Наша деревня сегодня – это почти сплошной погост в перспективе. И символ этому уже есть – крест в чистом поле. Не изменим ситуацию – на всем пространстве России жизнь кончится.



*Трагический символ сельской России*



Да, сегодня есть национальный проект по поддержке АПК. И предприняты какие-то шаги по его реализации. Но давайте спросим селян, стало ли им лучше жить. Ответ очевиден. А это значит, что крушение аграрного сектора продолжается.

## 2.

Безденежье – вечный бич села и главная причина возникновения погостов погибших хуторов. И сегодня кредитные ресурсы остаются недоступными. В условиях кризиса длинные деньги банкиры будут выдавать с огромной осторожностью. Если раньше они брали деньги за рубезом, теперь этот источник закрылся.

Можно привлекать бюджетные деньги, но этот портфель невелик. На фоне падения цен на нефть, падения потребления и в условиях кризиса государству нужно будет все больше и больше средств на то, чтобы поддержать социальные программы, залатать социальные дыры.

Это значит, что аграрный сектор в целом будет по-прежнему вымирать. Бюджетная помощь ему ничтожно мала.

Мы говорим, что баланс Российского государства сегодня значительно устойчивее, чем в любой европейской стране. Однако, имея проблемные балансы, европейские страны все же субсидируют своих селян. Почему Россия, имея здоровый баланс, думает о том, что нужно вытаскивать кого угодно, но только не селянина?

Невозможно найти разумную причину, кроме чисто психологического фактора: переходящее от команды к команде устойчиво негативное отношение к крестьянскому делу. Оно невыгодно, долгосрочно, неблагодарно и с точки зрения доходности совершенно непривлекательно. Население у нас убывает, продуктов надо все меньше – и коммер-

чески обустроенный взор обращается к другим отраслям и процессам.

Даже заметные меры правительства по поддержке селянина не умаляют страх за судьбу аграрного сектора России. Вот, например, Путин заявил: «Мы выделяем селу десять миллиардов рублей под горячее». Цифра большая, даже огромная. Но в масштабах страны – это копейки, это просто чтобы выжить, с голоду не умереть.

Безденежье привело к безлюдью.

### 3.

Покупая объекты в аграрном секторе, мы постоянно сталкиваемся с тем, что многие из них ни при каких условиях не смогут выжить в рыночных отношениях. Можно сказать, в агрокомплексе сложилась революционная ситуация: старые основные фонды вступили в неразрешимый конфликт со всей современной агрокультурой. Покажу это на одном примере.

В 1995 году мы купили Кузнецовский свинокомплекс под Москвой. Произошло это почти случайно, как это часто бывает в бизнесе.

В начале года ко мне обратился заместитель министра сельского хозяйства Владимир Николаевич Щербак. Мы знали друг друга еще по работе в Краснодарском крае, где он некоторое время возглавлял промышленный отдел крайкома партии.

Владимир Николаевич – профессионал высокого уровня, прекрасно знает село, и беседа у нас была теплая, дружеская. Он живо интересовался тем, что происходит у нас в группе, поэтому спросил:

– Как дела в переработке, какие проблемы?

Так, слово за слово, мы обменялись мнениями по всему кругу проблем, которые накопились и в переработке, и в сельском хозяйстве страны. Наконец, он вдруг говорит:



*Кузнецовский свиноплекс под Москвой  
мы привели в порядок за два года*

– У меня дача по Киевскому шоссе, и я часто проезжаю мимо Кузнецовского свиного комплекса. Знаешь, смотреть больно на то, что там происходит. Этот свиной комплекс когда-то был показательным для всей России. А сейчас полный развал, трудно словами описать. Пожалуйста, посмотри его. Давай что-нибудь там сделаем, этот комплекс можно восстановить. Посмотри, а потом обсудим и примем решение.

Он позвонил главе района, чтобы мы вместе все изучили на месте.

Через неделю знакомство с Кузнецовским свиным комплексом в Наро-Фоминском районе Московской области состоялось.

Комплекс был рассчитан на одновременное содержание ста тысяч свиней. К моменту покупки там осталось всего пять тысяч. Грязные, тощие, они погрызли друг друга от голода. Существовать комплексу оставалось недолго, он был банкротом, и жизнь в нем теплилась за счет сокращения поголовья. Единственным, что еще не сгнуло, было дойное стадо в тысячу двести голов, а вместе со шлейфом – две тысячи голов. А ведь это был один из ведущих свиных комплексов страны, построенный по итальянскому проекту. И он лежал на дне.

Решение мое вызрело еще там, на комплексе. Я намерен был вежливо отказаться. Что и сделал, сказав Щербак:

– Там нет свиного комплекса, Владимир Николаевич. Там есть только финансовые проблемы и озлобленный селянин, который ищет виновного в том, что произошло. Я сомневаюсь, что группе «Черкизово» нужны эти проблемы. Это проблема государства, результат его неправильной политики. Я на себя вешать все это не хочу.

Щербак меня выслушал, а потом сказал:

– Ты прав, Игорь. Но это моя личная просьба. Если хочешь, помогу всем, чем могу. И в вопросах реструктуризации долгов, и в вопросах приватизации. Но я думаю,



*Хороший поросенок, но очень дорогой.  
Советские свинокомплексы не позволяют  
снизить себестоимость до конкурентного уровня*

если ты начнешь работать в этом направлении, ты не пожалеешь.

– Хорошо, – ответил я. – Мы изучим баланс предприятия, и через пару недель я сообщу, при каких условиях мы готовы взяться за это непростое дело.

Вскоре мы договорились о приватизации этого хозяйства и приступили к работе.

Я не понимал тогда, что это решение лично для меня было судьбоносным. Я вообще многого не понимал. Например, значения того факта, что за комплексом были закреплены в аренде на сорок девять лет четыре тысячи гектаров земли.

Точно так же была закреплена земля за птицефабриками, которые тоже имели при себе дойные стада. Так у нас с течением времени появилась целая сельхозгруппа, включающая птицеводство, свиноводство, молочное животноводство и сельхозугодья – двадцать две тысячи гектаров земли только в Московской области. Все это заставляло нас заниматься производством кормов, а значит – растениеводством.

Сегодня могу сказать: именно земля является тем ключевым звеном, зацепившись за которое, можно вытащить в другую, нормальную, жизнь всю производственную цепочку в агропромышленном комплексе.

#### 4.

Нам понадобилось два года, чтобы вывести Кузнецовский свинокомплекс на достойный уровень, на единовременное содержание шестидесяти тысяч поросят.

Успехи были поразительные. Привели в порядок само предприятие, создали нормальные условия работы, технологический контроль. Поскольку у комплекса было дойное стадо, да еще комбикормовый завод, мы этот «довесок» тоже привели



в порядок, и в дополнение к нему поставили молочный мини-заводик. Словом, выгасили комплекс из пропасти!

Но обнаружили в ходе этой работы фундаментальный изъян – ту самую революционную ситуацию, неразрешимый конфликт.

Возрожденный свинокомплекс по российским меркам стал выглядеть великолепно. В том числе – по себестоимости продукции, что говорит об эффективности производства. Однако сравнения с западной себестоимостью наша продукция никак не выдерживала. На тот момент у нас себестоимость килограмма мяса была примерно сорок рублей, а на Западе – двадцать четыре рубля.

Страна между тем усиленно готовилась к вступлению во Всемирную торговую организацию. Это сейчас азарт немного стих. А тогда только об этом и говорили.

Но что такое ВТО? Это либерализация торговли, открытые ворота для свободного перемещения товаров. Выиграет тот, у кого себестоимость ниже. И нам было ясно, что мы со своей себестоимостью просто погибнем. Не потому, что глупее других, а потому, что таковы реалии сегодняшнего дня, таково доставшееся наследство, такова политика, наконец.

## 5.

Пригласили специалистов из Дании. Эта страна является сегодня мировым лидером в свиноводстве. Здесь на пять миллионов жителей – тридцать миллионов свиней. Датчане давно поняли, что производство мяса надежнее, чем производство «черного золота».

Специалисты приехали, дотошно изучили нашу работу, отвесили нам гору комплиментов. Вы, мол, сделали все возможное. Отлично сделали, и не пытайтесь сделать лучше. Но тут же и осадили: ваш комплекс концептуаль-





*Мы очень долго изучали качество хрюшкиной жизни в Западной Европе.  
И обеспечили его на наших новых свинокомплексах*

но безнадежно устарел, он не отвечает современным требованиям.

Промышленники знают: никакое современное оборудование не может выправить ситуацию, если в основе лежит концептуальный просчет.

В купленном нами комплексе все было под одной крышей – репродукция, дорашивание, откорм. При этих условиях необходимы очень дорогие очистные сооружения, например. А это обязательно скажется на себестоимости. Для Италии такой подход был нормой, поскольку там земля в дефиците, ее стоимость очень высока. Но у нас-то земли предостаточно!

Далее. При таком архитектурном и организационном решении отсутствуют естественные ветеринарные разрывы. Это ведет к усиленной вакцинации, отнюдь не избавляющей на сто процентов от заразы и падежа. Зато затраты опять возрастают.

Спрашивается, каким образом именно этот проект попал к нам в страну, где безумные земельные богатства? Та же Дания, где земли, как и в Италии, кот наплакал, имеет естественные ветеринарные разрывы и отдельные репродукторы. Все отходы уходят в лагуны, там вызревают в течение года, рекультивируются, а потом выносятся на поля в качестве органических удобрений.

Конечно, итальянцы народ теплый, умеют взять, умеют дать. То ли Страна Советов была настолько коррумпирована, то ли просто человеческая бездарность сказалась, но иначе как вредительство расценить решение о строительстве целой серии таких комплексов нельзя. У нас, например, точно такие же комплексы стоят в Пензенской и Вологодской областях.

В итоге мы приняли радикальное решение: ни одного старого комплекса больше не покупаем, делаем ставку только на строительство новых. Разработать проектную документацию поручили датчанам.

Все было сделано по высшему разряду, с учетом наших условий, но цена получилась – хоть святых выноси! Квадратный метр жилья для поросенка стоил 650 евро, тогда как обычное жилищное строительство обходилось в то время в 450 евро за метр. При этом инвестиционный цикл до полного ввода в эксплуатацию составлял четыре года. При дорогих деньгах поднять такой проект просто невозможно. А дешевых денег, да еще таких длинных, в стране не было.

В дополнение ко всему по просторам любимой Родины разливалась старая либеральная песня: давайте поддержим мелкого производителя, поддержим сельское подворье.

## 6.

Вот, например, Ткачев, губернатор Кубани. Мы с ним впервые встретились при открытии нашего мясокомбината в Краснодарском крае, в Лабинске.

Мы обсуждали с губернатором ситуацию в аграрном секторе края, и он убежденно отстаивал политику активной поддержки частного подворья. Ткачев считал, что мы должны помогать частнику, субсидировать его. Он имел в виду того частника, у которого все хозяйство – это подворье, где он выращивает поросят.

Я возражал, говорил ему: это огромная ошибка! Нельзя получить нормального поросенка на подворье. Для этого там просто нет условий, и создать их своими силами мелкий частник не в состоянии.

Свиноводство должно опираться на промышленное производство в сочетании с мелким фермерством – под строгим ветеринарным контролем и контролем качества со стороны промышленного производителя.

Именно такая практика и развивается в мире. В Европе есть мелкий фермер. Но он, можно сказать, включен в промышленную структуру, фактически является состав-





*Свинокомплексы в Липецкой области не отличаются от европейских*

ляющей частью какого-то холдинга, материнского предприятия, которое берет на себя заботы о всей логистике, ветеринарном контроле, стандартах качества. Оно же заботится о «шлейфе», неизбежно присутствующем в любой сфере сельскохозяйственного производства. Это вопросы селекции, репродукции, комбикормов и так далее.

Допустим, есть свинокомплекс на пару тысяч голов. Он принадлежит фермеру. Если фермер будет работать автономно, он немедленно разорится. Но он не автономен. Где-то обязательно есть крупный промышленный производитель, холдинг, «материнская компания» или кооператив, наконец.

Комбикорм фермеру привезут оттуда – сбалансированный, готовый к употреблению. Оттуда же приедет ветеринар. Свиной этот фермер сдает на месте, сам никуда их не везет и убоем не занимается. Если, например, его специализация – откорм, то и поросят ему тоже привезут. Скорее всего, от другого фермера, чья специализация – воспроизводство поросят. Но фермер, занятый откормом, не держит у себя родильное отделение и селекцией не занимается!

Выращивать десяток поросят возле хаты – это далекое, дремучее прошлое. Но именно таких частников мощно поддержал Ткачев. Честь ему и хвала за то, что он думает о сельском жителе, не бросает его на произвол судьбы. Помогает им комбикормами, ссудами. Он выделил большие бюджетные деньги на подъем подворья и на какое-то время даже поднял его. Но финал печален.

## 7.

Для хорошего сбыта нужно хорошее качество. А подворье дать его не может. Нужна селекция, нужен ветеринарный контроль. Наконец, выращивать поросят во дворе



просто опасно для здоровья людей. Цыплят – можно. Поросят – нет.

Сегодня мы покупаем этих поросят за полцены, поскольку их качество крайне низкое. Для селян такая цена не покрывает даже себестоимости, то есть они разоряются при всей той поддержке, которая идет от властей края. Сейчас вообще вся скотина из подворья идет под нож – не выгодна она крестьянину. А объем промышленного производства – около пяти миллионов голов.

Надо забыть подворье как серьезную производительную силу в производстве мяса. Нужно налаживать его промышленное производство. Истинное богатство России не столько в нефти, сколько в земле, которая может кормить и в два, и в три раза больше населения, чем проживает в стране. Земля и вода – вот самое большое наше богатство, которое мы недооцениваем.

## КОГДА ВАМ ТРУДНО, ОБОПРИТЕСЬ НА СЫНОВЕЙ

### 1.

**М**олодому читателю, желающему знать, с чего следует начинать крупный бизнес на селе, готов дать рекомендацию, которой нет ни в одном учебнике.

Сначала «обзаведитесь» как минимум двумя сыновьями. Можно, конечно, и большим числом.

Потом вырастите и воспитайте их.

Но главное, нужно рассчитать процесс таким образом, чтобы дети стали взрослыми, образованными и ответственными людьми к тому моменту, когда вам станет особенно тяжело.

Можно принять эту рекомендацию за шутку. Но я советую отнестись к ней со всей возможной серьезностью. Эффективность предложенного метода надежно проверена практикой.

Если все указанные условия скрупулезно выполнены – смело начинайте.

### 2.

Наш сын Сергей пришел работать в компанию в 2001 году. Это стало одним из самых важных событий в период ново-

го взлета семейного бизнеса. Мы ушли в регионы в самый сложный момент. Рухнувшая национальная валюта сметала с рынка компании, невзирая на их размеры, известность и принадлежность. Нечеловеческими усилиями мне удалось это подлинное бедствие обернуть во спасение. Обновленный на пепелище и широко диверсифицированный бизнес рос как на дрожжах. И в этом таилась новая грозная опасность.

Во-первых, бизнес надо не только выстраивать и развивать. Его надо повседневно контролировать. Но это уже было почти невозможно физически. Я метался по регионам, не спал ночами, и ничего не мог бросить, все требовало личного участия.

Во-вторых, реализация новых и еще более обширных инвестиционных планов неизбежно в очередной раз вела к росту кредитной массы, долгового бремени. То есть мы вновь готовы были наступить на те же грабли, которые чуть не расшибли нам лоб во время дефолта.

Деньги на внутреннем рынке после краха рубля были бешено дорогими. Дешевые ресурсы, как и до дефолта, можно было найти только за рубежом. То есть вопрос выхода на фондовый рынок вновь становился для нас крайне актуальным.

Справиться со всеми этими проблемами один я уже не мог. Есть предел человеческих возможностей.

В этих условиях приход Сережи в группу «Черкизово» был настоящим спасением.

### 3.

Поднимаясь по ступенькам служебной лестницы, Сергей быстро постигал практику работы в России. Многие его удивляло. Он недовольно комментировал новую для него реальность:



*Выход на Лондонскую фондовую биржу принес нам более двухсот миллионов долларов. Все они были инвестированы в производство*

– То, на что в России приходится тратить месяц, в США я могу сделать за один день...

Когда Сергей возглавил группу «Черкизово», фактически именно под его руководством, в новых условиях компания к 2006 году вновь подготовилась к выходу на мировой фондовый рынок. А главное, сын поверил в этот сложный бизнес.

Размещение акций на Лондонской фондовой бирже было исключительно успешным. Мы привлекли более двухсот миллионов долларов. И все эти деньги инвестировали в производство.

Группа уже была диверсифицированной. Помимо мясной переработки в нее входили птицефабрики и свиноводческие комплексы. Сначала Сергей возглавил всю мясную переработку, а я занимался аграрным сектором, в котором мы были пока новичками. Моей заботой был АПК «Михайловский».

Сельский бизнес оказался не только новым, но и очень сложным. Все приходилось начинать с нуля. Но главной проблемой были люди.

Вера крестьян в лучшее будущее к тому времени окончательно угасла. Вернуть эту веру старшему поколению было просто невозможно. Поэтому ставку я сделал на молодежь. Но как раз она-то в селах практически полностью отсутствовала.

Мы вербовали людей в Москве, предлагая им сменить город на деревню. Затем стали приглашать молодых специалистов из аграрных вузов. Тут тоже столкнулись с проблемой. Все они имели довольно смутное представление о рыночных отношениях, не говоря уже о практике работы в таких условиях.

Но у молодых были свои неоспоримые преимущества. Большой запас времени впереди, вера в будущее и хорошие, свежие мозги, которые надо было дополнить опытом, практикой.

И я был очень рад, что компанию тоже возглавлял очень молодой руководитель – мой сын.

#### 4.

Вообще-то опыт ведения бизнеса у Сережки уже был. Когда он учился в США, там весьма интенсивно развивался интернет и связанный с ним сервис. Еще будучи студентом, Сергей создал свою компанию и обратился ко мне за помощью. Ему нужны были программисты. Человек десять. В Америке они были очень дорогие. В России дешевле, но тоже накладно. Каждый стоил минимум тысячу долларов.

Я пошел на этот шаг. Программисты работали в Москве и высылали результаты своей работы в Вашингтон.

Через некоторое время Сергей попросил около полу-миллиона долларов, чтобы дать толчок развитию компании. И на этот шаг я пошел, понимая, что опыт, который он получит, дороже денег.

Но Лида сильно сомневалась. Она говорила:

– Ты сто раз подумай, прежде чем сделать. Это громадные деньги, доверять их в руки ребенка опрометчиво!

Тем не менее я сделал. Сергей с приятелями создал компанию, получил в банке кредит около десяти миллионов долларов. Я и сейчас поражаюсь и восхищаюсь многими преимуществами американской финансовой системы. Вот, пришли в банк ребята, фактически без активов, без залогов, с одной лишь идеей и бизнес-планом, и пожалуйста – получите десять миллионов!

В тот период, правда, нематериальные активы, например интеллект, оценивались в США в сумасшедшие деньги, что, между прочим, в немалой степени способствовало формированию основ сегодняшнего мирового кризиса.

Созданная парнями компания оценивалась в двести миллионов долларов! Однако выйти на фондовый рынок



*Сергей Михайлов на строительстве современного элеватора  
с комбикормовым заводом в Липецкой области*

она не успела. Сильно переоцененные к тому времени акции высокотехнологичных компаний рухнули. Это был биржевой крах. Начался затяжной спад, и бизнес постепенно пошел на убыль.

## 5.

Второй сын Женя пришел работать в АПК «Михайловский», входящий в наш семейный бизнес, в 2004 году. Эта компания создавалась в очень тяжелое для России время, в условиях полного банкротства птицефабрик и свиноплексов. Их балансы были обременены сумасшедшими долгами, которые казались неподъемными. Желающих покупать такое «добро» практически не было. Но я взялся за реанимацию этих предприятий.

До прихода Жени компанией руководил Владимир Александрович Седых, великолепный специалист, доктор сельскохозяйственных наук. Впервые мы встретились еще на Петелинской птицефабрике, где он был заместителем директора. Тогда именно Владимир Александрович сыграл громадную роль в том, что «Петелинка» влилась в группу «Черкизово».

Он первый среди специалистов птицефабрики понял, что она не выживет без серьезного инвестора. И когда в этом качестве появились мы, он лично ездил смотреть наши объекты, чтобы убедиться в серьезности инвестора и его намерений. А когда убедился, провел огромную работу среди персонала птицефабрики, убеждал людей в том, что приход инвестора на пользу предприятию.

Фактически Владимир Александрович стоял у истоков создания аграрного сектора в группе «Черкизово». Он и сейчас ведет большую работу, возглавляет весь московский блок предприятий.

Женя постепенно входил в работу, пока не взвалил на свои молодые плечи все проблемы свиноводства и птице-



водства. Сегодня он стал хорошим специалистом в этом сложном бизнесе.

Приход в группу второго сына позволил мне освободиться от кучи повседневных забот и вплотную заняться созданием новой Национальной агропромышленной компании (НАПКО).

## 6.

Проблема отцов и детей имеет много измерений. Я как руководитель формировался при коммунистическом режиме, со своим прошлым и со своим укладом жизни. У сыновей – абсолютно американский подход к бизнесу, более рыночное отношение к любому шагу, решению. Столкновения тут были неизбежны. Мы не просто ругались, дело порой доходило до разрыва!

Лидочка металась между нами, пытаясь сгладить острые углы, и однажды сказала мне:

– В конце концов, для чего мы живем? Прежде всего – для детей. Надо делать все необходимое, чтобы они окрепли, стали самостоятельными, встали на ноги...

Вот тогда-то я и принял решение о разделении бизнеса. Дети стали работать на себя, а это особый уровень ответственности. И в новой ситуации американский стиль работы, присущий сыновьям, дал мощный толчок развитию всего семейного бизнеса.

## ПРОРЫВ НА ФИНАНСОВОМ ФРОНТЕ

### 1.

**С**лучай – это не то, что можно сбрасывать со счетов в бизнесе. Напротив, именно он иногда решает очень многое, а порой и все.

В Лондоне во время презентации компании перед западными инвесторами такой случай произошел. За три дня презентации мы провели большое количество встреч. И одна из них стала судьбоносной.

Самое удивительное состояло в том, что инвестор был российским. Им оказался Газпромбанк, который представлял Александр Казначеев с двумя менеджерами. При встрече я сказал им:

– В Москве не получалось встретиться. Видимо, в Лондоне условия лучше...

Казначеев вежливо ответил:

– Очень много разговоров о вашей компании. Вот, хочу услышать из уст хозяина, что к чему...

Я кратко обрисовал ему историю компании, но особое внимание уделил нашей работе в аграрном секторе, в частности развитию свиноводства в Липецкой области – здесь нам нужны были громадные деньги. Замечу, что сегодня

наши инвестиции в области уже составляют более двухсот пятидесяти миллионов долларов.

Казначеев произвел на меня хорошее впечатление, и мы договорились встретиться в Москве. В итоге Газпромбанк начал кредитовать наш грандиозный бизнес-проект в Липецке одним из первых. И, на мой взгляд, может этим гордиться.

Однако до того, как было открыто финансирование со стороны Газпромбанка, была проведена огромная работа по субсидированию процентных ставок в аграрном секторе и открытию длинных, до восьми лет, кредитов.

Разворачивая проекты на селе, я понимал: все это может дать отдачу лишь через несколько лет. А деньги нужны сейчас. Коммерческий кредит с высокой процентной ставкой не мог быть подспорьем, поскольку он был коротким, а ссудный процент превышал возможную рентабельность будущего производства. Это был тупик. Выйти из него могла помочь только воля государства.

И тогда я вышел на министра сельского хозяйства Алексея Васильевича Гордеева, который без особого шума и громких заявлений очень много сделал для крестьян. Он человек государственного мышления и хороший лоббист. Именно с его приходом в министерство власть стала замечать аграрный сектор, признала за ним важную роль, осознала, что это далеко не последняя часть российского ВВП.

Гордееву долго объяснять не надо, суть проблемы он схватывает очень быстро. И теперь решение министр принял сразу: он пригласил меня на заседание Госсовета в Калмыкию, где должны были обсуждаться проблемы сельского хозяйства. Алексей Васильевич знал мою способность «толкнуть» зажигательную и убедительную речь. И решил: пусть о проблеме на Госсовете скажет сам Бабаев.



*Президент В.В.Путин дотошно вникает в суть проблемы.  
Госссовет в Калмыкии стал поворотным пунктом в развитии  
агрокомплекса страны, открыв для селян восьмилетние кредиты  
с субсидированной ставкой*

## 2.

Гордеев очень серьезно готовился к Госсовету, понимая его значение. Он и нас, представителей аграрного бизнеса, готовил к нему.

Разговор на Госсовете получился очень серьезным и обстоятельным.

За большим круглым столом сидели человек десять промышленников – лидеров аграрного направления во главе с министром. Вошел Путин, поприветствовал всех и начал заседание.

Так случилось, что Путин был слева от меня. Не успели «разогнаться», как Гордеев предложил мне высказаться.

Я кратко разложил ситуацию по полочкам и говорю:

– Владимир Владимирович, помогите! Все страны сегодня субсидируют аграрный сектор. Франция тратит на это сорок процентов национального бюджета. Я понимаю, что у России нет сегодня такой возможности, но помогите хотя бы льготными кредитами, длинными восьмилетними деньгами.

Это очень важно, когда президент чувствует идею, когда он умеет погрузиться в проблему. И не менее важен рабочий настрой, желание совместно найти решение. Путин умеет поддерживать разговор, умеет слушать и слышать то, что ему говорят. Он чувствует человека, с которым беседует, и видит, когда ему говорят правду, а когда пытаются выдать желаемое за действительное.

Президент очень дотошно вникал в проблему, и когда уяснил для себя все, сказал, обращаясь к собранию:

– Вы, бизнес и власть, еще раз рассмотрите проблему и решите вопрос с кредитованием.

Не знаю, каков механизм принятия решений, но факт остается фактом: этот Госсовет стал поворотным пунктом в делах аграрного сектора. Буквально через месяц после заседания решение было принято. У аграриев появились

длинные деньги – субсидированные кредиты. Это в корне изменило всю ситуацию, позволило инвестировать серьезные средства в промышленное производство сельскохозяйственной продукции. Можно сказать, мы смогли сделать принципиально важный первый шаг на долгом пути возрождения аграрного сектора.

### 3.

Сегодня появились современные, понимающие законы рынка предприниматели в аграрном секторе. Они могут тащить этот воз. Им просто надо помогать, поскольку груз проблем на селе слишком тяжел.

Да, и в прежнее время селу оказывалась помощь. Но какая? Из бюджета выделялись деньги Минсельхозу, который, в свою очередь, выделял их регионам. Эти деньги просто разворовывались.

Сейчас, по истечении двадцати лет, можно сказать, что все изменилось. Кредитные ресурсы идут через банковский сектор. Ушел в прошлое банк «СБС-Агро». Не потому, что он был плох или плох был его руководитель и собственник Смоленский, а потому, что без поддержки государства, только на дорогих коротких деньгах вытащить аграрный сектор было невозможно. Объем невозвращенных кредитов был слишком велик. Люди взяли кредиты, но обработать их, закрутить этот медлительный аграрный маховик и рассчитаться с долгами не смогли. Дефолт добил банк без права на восстановление.

Правда, и этот банк тоже выполнил свою миссию – он был первым, кто начал выдавать рыночные кредиты игрокам в аграрном секторе. Но процессы шли дальше, деградация села продолжалась.

Россельхозбанк сегодня кредитует аграрный сектор на рыночных условиях – под залог земли, под правильный

баланс, под имущество, под имеющуюся технику и так далее. Он уже выдал громадные деньги.

Однако не могу не сказать: в стремлении поддержать мелкого фермера и банки, и федеральная власть исповедуют порой социалистический подход – всем понемножку и поровну. Все вроде бы правильно. Мелкий фермер со слабым балансом получает доступ к кредиту. Но в одиночку он все равно не выживет. Ему в поддержку нужна вся агропромышленная инфраструктура и отлаженная, лояльная к производителю финансовая система.

Поэтому решение государства о выделении восьмилетних кредитов при субсидированной ставке стало настоящей победой. Это воистину коренной перелом в отношении к аграрному сектору, и прежде всего к промышленному производителю сельскохозяйственной продукции.

## ПОУЧИТЕЛЬНЫЕ ИСТОРИИ БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ

### 1.

**Ч**тобы вполне понять, насколько сложно решать проблемы в аграрном секторе, нужно посмотреть судьбы конкретных проектов. Успешных и провальных. Именно такой экскурс в историю я хочу предложить читателю.

Как только пришло известие о субсидированных длинных кредитах, я начал искать деньги. Как реализовать инвестиционную программу по свиноводству? Наши расчеты, казалось бы, не оставляли надежд. Собственных денег не хватает, риски сумасшедшие. Где взять кредит и кто разделит риски?

Замечу, в тот период многие олигархи пошли в сельское хозяйство. Возможно, их об этом попросили. Во всех случаях это был поход в никуда. С помпой вошли и тихонечко вышли. Зачем Потанину заниматься этим тяжелейшим бизнесом, когда у него «Норильский никель» есть, а у другого – нефть или еще что-то более рентабельное и скорое.

Нам нужен был донор! И я нашел его – Липецкая область. Здесь был Новолипецкий металлургический комбинат, мощное предприятие, дающее львиную долю доходов



областного бюджета. Сама область была донором, и на селе там все было в целом неплохо. Только в свиноводстве ситуация была аховой. При наличии денег в бюджете поросят на этой древней, исконно русской земле вообще не было. Так сложились обстоятельства: всех в свое время вырезали.

## 2.

Мы вышли на губернатора области Королева. Он мощный лидер, очень сильный хозяйственник, понимающий всю глубину проблем, в которые погрузилось сельское хозяйство.

Собственно говоря, тут трудно сказать, кто кого нашел. Мы шли навстречу другу. Инвестиционные условия вхождения в область были опубликованы на сайте в интернете, где мы их и увидели. А вскоре ко мне обратился Миша Селиванов – хозяин и руководитель небольшой строительной компании, работавшей в Липецке. Он и с нами немного работал. Сам Миша из Москвы. Он человек общительный, умеющий собрать портфель заказов и выбить деньги в банке или из бюджета. И вот Миша говорит:

– У меня с собой программа строительства свиноферм, разработанная руководством области и одобренная местной думой. Посмотри, почитай...

Это был очень хороший материал для инвестора. А Миша добавляет:

– Я по поручению губернатора области – Королева. Он хорошо информирован о группе «Черкизово» и, по-моему, знает тебя, где-то вы пересекались. Он очень желает с тобой встретиться. Хочешь, сейчас наберу его мобильный? Поговори с ним...

Он уже готов был нажимать кнопки.

– Погоди, Миша, – сказал я. – Ты сам-то что строишь в области?

– Да много всего, – отвечает он. – Социальные объекты. У меня там свой кирпичный завод, хорошая строительная база. И отношения с руководством хорошие. Бюджет области позволяет им развиваться, я постоянно получаю заказы.

Миша опять показал на привезенные бумаги.

– Почитай проект, там очень хорошие условия для вашего вхождения в область. Преференций – хоть отбавляй.

Я недоверчиво буркнул:

– На бумаге они все пишут хорошо, а на деле не получается...

Тут Миша даже обиделся:

– Что ты говоришь! Это же Королев! Он человек слова, ему можно верить, он не подведет.

– Хорошо, – говорю. – Набирай номер...

Миша тут же позвонил:

– Олег Петрович, я у Игоря Алексеевича по вашей просьбе. Передаю трубку...

Разговор был короткий.

– Вы программу прочитали? – спросил Королев. – Когда мы можем встретиться. Называйте дату.

– А вам когда удобно?

– В любое время. Это настолько важный вопрос для области, что я готов отложить все дела для такого разговора.

Договорились, что через два дня я буду у него.

### 3.

До Липецка четыреста пятьдесят километров. Можно ехать на машине, трасса здесь вполне сносная по сравнению с другими.

На встрече были сам Королев, министр сельского хозяйства области Николай Тагинцев и Юрий Божко, первый заместитель губернатора, который курировал финансы, сети и коммуникации.

Королев умеет проводить переговоры, он мастер слова, хорошо начитан, знает историю страны, особенно последнее столетие. Если с ним завести разговор «за жизнь», его вообще не остановить. Но в переговорах он является перед вами человеком, продумавшим все до мелочей.

Для нас самый важный вопрос – о земле. Я его и поднял:

– Нам нужна земля, и в немалых объемах. В вашем проекте о ней ни слова. А мы знаем, что в области действует мораторий на продажу земли. Как быть?

Королев спросил:

– Сколько нужно?

Я говорю:

– Много. Мы, если зайдем в область, то очень масштабно. Маленький бизнес нас не интересует. У вас проживает миллион человек. Значит, нужно миллион поросят. Считайте, что это и есть наша программа вхождения в регион. А земля нам нужна приватная, чтобы она могла служить залогом в банке для получения кредитов.

Королев был готов к ответу.

– Мы можем предложить вам Лев-Толстовский район. Это как раз московское направление. Прямо скажу: район запущенный, но земля там хорошая, и у нас здесь есть фонд перераспределения. Можем отдать его в аренду на сорок девять лет. Наконец, паи у селян можно прикупить...

И опять спросил:

– Сколько все-таки нужно земли?

Цифры у меня, конечно, были готовы.

– С учетом ветеринарных разрывов на каждое отделение свинофермы минимум две-три тысячи гектаров. А если с учетом воспроизводства кормов, то четыре-пять тысяч. Словом, мы войдем при условии, что вы дадите гарантию на выделение двадцати пяти тысяч гектаров и поможете с приватизацией.

Королев облегченно заметил:

– Эта цифра нас не пугает, хотя с землей у нас сложно. Просто необходимо время.

Тут и мне стало легче. Но эта проблема была не единственной.

– Еще нам для старта нужен бюджетный льготный кредит на пять миллионов долларов и на пять лет. И ваша личная гарантия, что все пункты программы будут выполняться.

А программа действительно предусматривала серьезные преференции. Сети и коммуникации область готова была строить за счет средств бюджета, кредит нам впоследствии дали практически беспроцентный, а главное – область готова была доплачивать по десять рублей за килограмм выращенного поросенка в живом весе после ввода свиного комплекса в эксплуатацию в течение семи лет.

Но я, можно сказать, продолжал нагнать.

– Последняя просьба: помочь нам в банке залогами за счет муниципальной собственности.

Словом, «грузил» я губернатора максимально, поскольку знал: после нашего вхождения в область требовать что-либо будет поздно.

– Хорошо, – сказал Королев. – А теперь давайте послушаем, каковы ваши гарантии, то есть гарантии инвестора.

Я мобилизовал все свое красноречие.

– Олег Петрович, мы работаем в свиноводстве уже десять лет. Пришли к выводу, что старые комплексы перспективы не имеют. Они не могут конкурировать с западными по себестоимости. Мы работаем с датчанами, а они сегодня лидеры по свиноводству. Надо строить совершенно новый комплекс.

И я выложил свои козыри:

– Вот наш проект. Важно, чтобы он прошел у вас экспертизу и получил разрешение на строительство в минимальные сроки. Объем инвестиций – минимум двести

миллионов долларов в течение пяти лет. Четверть из них за счет собственных ресурсов группы, остальное – банковские кредиты. Вероятно, это будет Газпромбанк, мы давно ведем с ним переговоры.

Тут я понял, что Королева на мякине не проведешь. Он тут же связался с отделением Газпромбанка в Липецке и кого-то попросил:

– Срочно свяжитесь с Москвой и выясните, каковы намерения банка по кредитованию группы «Черкизово» в объеме двести миллионов долларов.

Я говорю:

– Не беспокойтесь, Олег Петрович, намерения банка очень серьезные.

Он все же с недоверием проговорил:

– Уж больно сумма внушительная для сельского проекта. Просто рекорд какой-то...

– Это так, – говорю. – Но нам верят. И видимо, само время подталкивает к тому, что это надо делать. Возможно, банки реагируют на государственные решения по субсидированию кредитных ставок после заседания Госсовета в Калмыкии.

– Да, – подтвердил Королев. – Мне тоже с банками стало легче общаться по аграрным вопросам. Я помню, тогда, на Госсовете, президент всем губернаторам сказал, что наша помощь в реализации проектов на селе будет очень необходима. Он, между прочим, прямо ссылался на вас, когда говорил о том, что надо строить новые комплексы.

Мы действительно обсуждали эти вопросы с президентом, сидя в юрте, в довольно узком кругу.

Эта встреча с Королевым фактически предопределила то, что сегодня Липецкая область демонстрирует всей стране, как нужно решать проблемы на селе. Но чтобы такие проекты осуществлялись, надо, чтобы власть и бизнес работали вместе, то есть в рамках государственно-частного партнерства, о котором так много говорят в последнее время.

#### 4.

Королев ни разу нас не подвел, даже в условиях кризиса. Мы сегодня получаем по тысяче поросят в день. Им не объяснишь, что на дворе кризис. Опорос тоже не остановишь. Поэтому надо продолжать реализацию программы. К концу 2009 года мы должны выйти на полную мощность первой очереди – это единовременное содержание двухсот пятидесяти тысяч поросят. И уже приступили к строительству второй очереди в другом районе области.

При запуске новых объектов я испытываю ощущение, близкое к эйфории. Это всегда праздник, много людей, и я радуюсь как ребенок, расслабляюсь после тяжких трудов.

Начало строительства первой очереди свинокомплекса в Липецкой области было очень торжественным. Чартерным рейсом прилетели министр сельского хозяйства Гордеев, полномочный представитель президента Полтавченко, много других высоких гостей. В самолете я рассказал им о наших планах и о тех проблемах, с которыми мы сталкиваемся. И сильно удивил Полтавченко, когда сообщил ему, что квадратный метр «жилья» для поросенка стоит дороже, чем тот же метр для людей.

– Дорогое удовольствие, – заметил Полтавченко.

– Ничего не поделаешь, – сказал я. – Многие упрощают, размещают поросят в наспех приспособленных помещениях, но это всегда выходит боком.

В аэропорту нас встречало руководство области во главе с губернатором.

Встреча, праздник, открытие стройки...

Когда уже возвращались в аэропорт, Полтавченко сказал:

– Мужики, давайте скрестим руки. Дайте мне слово, что через три года этот гигант будет введен в строй.

– А у вас есть сомнения? – спросил Королев.

Мы все почти хором сказали:

– Мы это сделаем...



*«Мы это сделаем!»  
На открытии строительства свинокомплекса в Липецкой области*

## 5.

Сегодня наш свиноводческий бизнес представлен также в Воронежской, Тамбовской и Пензенской областях.

Недавно звонит мне губернатор Тамбовской области Бетин и говорит:

– Игорь Алексеевич! Я вчера объезжал Гавриловский район, смотрел поля, свинокомплексы. Душа радуется! Я тебя поздравляю. Уже сейчас на двух свинокомплексах пятьдесят тысяч поросят, а к концу года будет сто сорок тысяч. Это победа...

– Я вас тоже поздравляю, – говорю в ответ. – Значит, мы не зря вместе пахали...

У Бетина было отличное настроение, он словно делился им со мной.

– Ты знаешь, я нигде такой красоты не видел. Даже за рубежом. Озимые чувствуют себя прекрасно, такое впечатление, что это гольф-поля.

Я ему в ответ:

– Ничего удивительного. Ведь у вас есть, наверное, **единственный в мире свинокомплекс с вертолетной площадкой...**

Бетин рассмеялся и говорит:

– Поскольку вы теперь почти закончили строительство, мы срочно приступаем к строительству дорог. Я обещаю: подъезд к этой площадке будет достойным...

– Это важно. Поросят надо возить по хорошим дорогам, чтобы у них стресса не было.

С этой вертолетной площадкой получилась целая история. На наш свинокомплекс должен был приехать Зубков. Однако нормальной дороги к нему не было. Тогда решили быстро построить вертолетную площадку.

Планы Зубкова поменялись, и визит не состоялся. А прекрасная вертолетная площадка при свинокомплексе осталась.





*– Разговор с Бетиным всегда деловой. Он работоголик, настоящий трудяга, один из лучших губернаторов России*

## 6.

Мы договорились с Бетиным о скорой встрече, чтобы обсудить проблемы строительства молочного завода и семейных ферм. Это уже следующий этап развития нашего бизнеса и сотрудничества с Тамбовской областью.

Разговор с Бетиным всегда деловой. Он работоголик, настоящий трудяга, один из лучших губернаторов России. Область у него, прямо сказать, бедная. А в таких регионах роль руководителя особенно велика. Бетин с этой ролью справляется блестяще. При всей ограниченности ресурсов местного бюджета мы заканчиваем здесь ввод в эксплуатацию двух свинокомплексов, планируем построить третий. У нас очень хорошо развивается растениеводство на основе новейшей западной техники. Мы приватизировали в области семьдесят тысяч гектаров земли, планируем построить громадный элеватор на триста тысяч тонн единовременного хранения зерна. И все это – при самой активной поддержке губернатора.

Вот и рассуждай тут о роли личности в истории.

## 7.

Казалось бы, тиражируй хороший опыт, раз он доказал свою эффективность. Увы, далеко не всегда это получается.

Красноярский край – серьезный промышленный регион. Один «Норильский никель» чего стоит! И губернатор Хлопонин выглядит вполне серьезным лидером. Пригласили мы его к себе, все показали, рассказали. И говорим:

– Вот что мы сделали вместе с Липецкой областью.

У вас можно сделать не хуже.

Красноярский губернатор соглашается:

– Да, результат отличный. Надо попробовать...

Мы говорим:

– Но вы же прекрасно понимаете степень риска. Одно дело – Центральное Черноземье и другое – улететь в Красноярск. Риск растет. Мы будем просить больше субсидий или дотаций, чтобы чувствовать себя комфортно.

Сделали проект, «вытолкнули» его на Хлопони́на, наши специалисты ездили туда многократно, но дело не идет.

Наконец, я говорю губернатору:

– Вы выделяете ежегодно два миллиарда рублей на поддержку селян. Я понимаю, где надо поддерживать. Например, производство молока. Или птицеводство. Но свиноводство в подворье – это путь в никуда.

И я рассказал ему, что произошло на Кубани.

Он все понял. Но когда вышел с предложениями на депутатский корпус, все заглохло. Дело было летом, период отпусков, депутаты тоже имеют свои интересы, в том числе при выделении субсидий. Они думают: зачем нам Бабаев? Мы сами с усами...

Не договорились. Проект умер. И свиноводство в Красноярске – тоже.

## 8.

В Воронежской области, в Нижнедевицком районе, мы работаем успешно. Строим элеватор, поставили селекционный комплекс, обрабатываем тридцать пять тысяч гектаров земли, влили больше ста миллионов долларов.

Рядом – Курская область, Косторинский район, он граничит с нашими полями.

Граница разделяет два мира. У нас поля ухоженные, обработанные, а через дорогу народ умирает. Естественно, глядя на нашу жизнь, народ этот взмолился: ради бога, зайдите к нам, мы готовы отдать землю, сделать все необходимое...

Однако нас не то что в область, нас даже к губернатору поначалу не пускали. Все вопросы такого рода решал председатель правительства области Зубарев. А он уже вел дела с другим инвестором...

Но вот я выступил на Госсовете в Тамбове, где присутствовали губернаторы, Полтавченко, министр сельского хозяйства. Рассказал, что мы делаем и что собираемся сделать в Тамбовской области. На заседании был губернатор Курской области Михайлов. Мы с ним договорились о встрече.

Принял он меня прекрасно. Я рассказал о том, что делается в Воронежской области, и говорю:

– Давайте мы зайдет в Косторинский район.

Все вроде бы нормально, наше желание принято к сведению.

Проходит время, мы скупаем в районе паи. И тут выясняется, что на этой земле есть фирма «Евросервис» некоего Мерилашвили. Это люди из Петербурга, которые на протяжении длительного времени занимались ввозом куриных окорочков из Соединенных Штатов Америки.

Губернатор оправдывается:

– Вы же понимаете, к нам уже пришел инвестор. Мы вроде бы договорились, к тому же он давит как-то. Вы же стреляться начнете.

Я говорю:

– Стреляться мы не собираемся. Вы просто разберитесь в ситуации. Земли много, работы на всех хватит.

В Косторинском районе тем временем прошло собрание по вопросу земли. Мерилашвили взял ее в аренду. Мы тоже пришли на это собрание и заявили пайщикам, что право продажи паев аренда не отменяет. Тем более что арендатор не выполняет своих обязательств.

Вскоре Мерилашвили попросил, чтобы его соединили со мной. Обычно я не вхожу в такие контакты, но в этот раз решил выслушать. В трубке на плохом русском прозвучало:

– Это наша земля, ми кровь выпустим за это...

Я прервал его:

– Слушай, господин! Земля не твоя, она пока принадлежит народу, пайщикам. Как они решат, так и будет. Всего тебе доброго! – и положил трубку.

## 9.

Через некоторое время «Евросервис» объявил себя банкротом. Ему на смену пришел «Продимпекс» господина Худокормова. И губернатор теперь говорит мне:

– Вы знаете, Мерилашвили продал свой бизнес Худокормову, и мы все-таки решили работать с ним. Ему земля нужна под сахарную свеклу.

Действительно, Худокормов – это серьезный производитель сахара. Я говорю губернатору:

– Хорошо, места хватит и для свеклы, и для комбикормов. Дайте нам проявить себя, показать, на что мы способны. Пусть Худокормов решает свою проблему, а мы свою...

– Нет, знаете, мы пошли по этому варианту...

Я отслеживаю, что происходит дальше.

С Худокормовым мы уже сталкивались в Самарской области. В Сергиевском районе области мы скупали земли, а в центре наших земель сидит «Биотон». В прошлом это группа бывшего губернатора Титова, которая скупала земли, а точнее – паи, для последующей перепродажи. Они много скупили – сто двадцать тысяч гектаров. Забрали у народа под разными предлогами, так и не рассчитавшись с ним.

Я встречаюсь с «Биотоном» и, несмотря на серьезное давление со стороны губернатора, все же получаю согласие на приобретение этих паев. Сделка – сто десять миллионов рублей, мы должны были забрать около восемнадцати тысяч гектаров земли.

Первый этап прошли, второй. Вдруг «Биотон» заявляет:

– В связи со сменой хозяев в Москве мы меняем решение. Прекращаем сделку, вам возвращаем деньги, а вы верните нам то, что мы вам по первому этапу выдали.

Я говорю:

– Вы что делаете?

Выяснилось потом, что Худокормов, имея там сахарный завод, вышел на власти и решил приватизировать землю. А какова цель? Сахарная промышленность находится не в лучшем состоянии. Он решил по опыту западных фондов скупить землю в Курской и других областях, в том числе и в Самаре, выйти на IPO, притащить деньги и залечить свои раны.

А тут кризис. Все рухнуло. Худокормов отказывается от земель в Самарской и других областях. Представитель «Биотона» звонит мне и говорит:

– Игорь Алексеевич, мы хотим вернуться к первоначальным переговорам по земле...

Я отвечаю:

– Родной мой! Кризис теперь. Если хочешь, чтобы мы вернулись к разговору, дай, пожалуйста, дисконт на пятьдесят процентов. Было сто десять миллионов, я готов купить за пятьдесят пять.

То же самое произошло в Курской области. Худокормов отказался купить «Евросервис», когда вник в ситуацию. Там не покупать надо было, а бежать от этих просроченных кредитов. В итоге – патовая ситуация и в Курске, и в Самаре. Худокормов ушел отовсюду. Все его проекты оказались блефом. А мы потеряли время. Только спустя год мы все же встретились с «Биотоном» и договорились о продаже земли.

Я вновь вышел на Михайлова. И все равно никакой реакции. А мы продолжаем скупать земли и, конечно, рано или поздно зайдем в Курскую область.

Бывает и такое отношение власти к инвесторам.

## 10.

Тысячу раз убеждался: деньги сами по себе ничего не значат. Им нужен руководитель. Нужны голова и энергия действия. В Липецке, например, и голова была, и энергии в избытке – Королев Олег Петрович, губернатор.

Увидев наш интерес, губернатор сделал все, чтобы мы пришли именно в его область, а не в другую. Он сам нас в нее затаскивал. Его не смутили преференции, которых требовал инвестор, – он сам эти преференции предложил. На все пошел Олег Петрович, чтобы снять острую для области проблему, сам все решения проводил через депутатский корпус, убеждал, доказывал.

Три с половиной года назад мы начали массивную работу в самом проблемном Лев-Толстовском районе области. Очень умный ход сделал губернатор! Потому что теперь не узнать этой земли.

Смотрю с вертолета на бывший отстававший район. Стоят комплексы на двести пятьдесят тысяч поросят. Тридцать тысяч гектаров земли обработано, поля ухоженные. Восстановлены дороги, в бюджет поступают деньги, выросла вся социальная инфраструктура, строится жилье. Не узнать той деревни. Я ее называю нашей аграрной Швейцарией.

Удивительно! Всего три с половиной года прошло. А если бы вдруг все так стали делать? По всей России?

Когда мы задумались о строительстве нового, ультрасовременного мясокомбината, Королев опять сделал все, чтобы он появился именно в Липецкой области, в Ельце. Так и говорил:

– Ничего другого слышать не хочу! Только у нас в области. Мы поможем.

Но вот, например, сидят за очередным «круглым столом» в Москве бизнесмены, делятся опытом.

Лужков выступает, говорит о длинных деньгах, о кредитах, об аграрной политике, о том, что задачи, заложенные в нацио-

нальном проекте, не решаются, стопорятся. А Герман Греф, министр экономического развития и торговли, ему в ответ:

– Вот перед вами Бабаев. Почему у него получается? Длинные деньги взял, регион нашел, все построил, все сделал.

Господи, думаю, Герман Оскарович! У нас есть донор – Липецк, но это нельзя рассматривать как типичную для страны ситуацию. Лужков прав, нужна политика.

Действительно, где мы столько доноров наберем? Да и Королевых надо тоже хотя бы десятка три для начала. Вот тогда мы Россию за полтора десятка лет сказкой сделаем, десятки ультрасовременных заводов поставим. Но, опять же, если будет соответствующая государственная политика.

## 11.

Идея завода-мечты возникла не случайно. Толчком к ней послужил визит в испанскую компанию «Эль Посо». Объемы ее производства примерно соответствуют объемам производства группы «Черкизово». И это, как и у нас, семейный бизнес. Отец-основатель уже отошел от дел, компанией руководят два его сына, которым тоже уже за семьдесят. Я же больше поддерживал отношения с Хуаном Педро, мужем одной из дочерей старшего сына. Он очень умный и современный парень.

Работают эти люди как фанатики. И, можно сказать, они создали завод, который являет собой настоящее промышленное чудо. Это самое современное предприятие в мире.

В отличие от нас, в «Эль Посо» весь бизнес расположен очень компактно. Вся переработка сосредоточена на одной площадке, и в радиусе двадцати километров расположены все сельскохозяйственные объекты: свинокомплексы и птицефабрика, где выращивают индеек. Основная специализация предприятия – производство хамона. Это вяленая ветчина со сроком созревания в специальных климатиче-





*Владельцы испанской компании «Эль Посо» на элеваторе и комбикормовом заводе в Липецкой области*

ских камерах до двух лет. Продукция поставляется далеко за пределы Испании.

Первое очное знакомство с этой компанией организовал Миша Мамиконян. Он убедил меня сделать этот визит, сказав, что я не пожалею. И был прав. Меня трудно удивить, но то, что я увидел, превзошло все ожидания. Только что введенный в эксплуатацию новый завод граничил со старым – на одной площадке. Старый завод тоже был хорош. Но сравнение двух производств явно показывало, насколько широко компания шагнула в будущее. Новое предприятие было заводом-мечтой.

Компания имела серьезные намерения прийти в Россию в сферу свиноводства и растениеводства. Она испытывала трудности с фуражным зерном, которое необходимо им для комбикормового завода – а это семьсот тысяч тонн в год. Сейчас они весь фураж импортируют.

Наша компания им очень подходила в качестве партнера. У нас такой же бизнес, и он тоже семейный.

Владельцев компании я знал и раньше, меня познакомил с ними итальянец Моньяни из фирмы «Травалини». Они были у нас на комбинате, у меня дома и хорошо запомнили эти встречи.

Конечно, испанцы ставили целью приватизировать в России земли на льготных условиях, что можно было сделать только с российским партнером. Для этого надо было создать совместное предприятие, где иностранный участник имел бы право не более чем на 49 процентов капитала. Выбор партнера, конечно, был для испанцев важным решением.

В первый визит меня сопровождали сыновья, которые увидели один из прекрасных примеров, как можно вести наш сложный бизнес. На хозяев «Эль Посо» ребята тоже произвели хорошее впечатление.

Последние два года мы шли навстречу друг другу в стремлении создать совместное предприятие. Практически обо всем договорились. Но тут грянул финансовый кризис. Все отодвинулось на неопределенный срок.

А работа была проведена большая. Я организовал визиты на это предприятие двух губернаторов – воронежского и липецкого. Мне важно было, чтобы они своими глазами увидели, о чем идет речь. Кроме того, без их поддержки нельзя было решить главный вопрос создания предприятия – вопрос приватизации земли

Надо сказать, потенциальные партнеры получали из разных источников весьма противоречивую и недостоверную информацию о нашей приватизации, о стоимости земельного пая. Они не знали, сколько труда надо вложить, чтобы довести пай до юридически состоятельной собственности на конкретную землю. Что свести разрозненные пай в один компактный массив земли тоже практически невозможно.

Как бы то ни было, у них сложилось твердое мнение, что гектар у нас стоит 200–400 долларов. Замечу, в Испании выжженная, глинистая земля стоит до 10 тысяч долларов за гектар. По сравнению с испанской землей наши черноземы – это черная икра, лежащая слоем до двух метров глубиной. Но эту землю они оценивали в копейки. Звонили мне, говорили, что, мол, обо всем договорились с руководством области, оформляйте скорее землю. Я звоню воронежскому губернатору Кулакову, спрашиваю, о какой земле в сто гектаров идет речь. Он говорит, испанцы что-то путают. Я предложил им разбираться самим. И они действительно прилетели и убедились, что все не так, как они представляли.

Нам нужен был опыт «Эль Посо», и мы шли им навстречу. Для совместного предприятия необходимо было 25–50 тысяч гектаров земли. На эти условия готов был пойти Королев, посетивший «Эль Посо». Мы договорились, что земля будет приватизирована по цене тысяча долларов за гектар, необходимые для старта 10 тысяч гектаров есть в Тербунском районе области. В уставный капитал «Эль Посо» должна была внести не менее 15 миллионов долларов.

Вот почему, когда мы все же завели речь о строительстве современного мясоперерабатывающего завода, Ко-

ролев сделал все, чтобы он появился именно в Липецкой области. Он видел завод-мечту и хочет, чтобы у него работало такое же предприятие.

## 12.

Рязанская область граничит с Тамбовской, где мы работаем. С самолета видно, что и как делается. По цвету полей можно определить.

Рязань мертва. Тульская область мертва.

В Рязанскую область назначен новый губернатор – Олег Ковалюк. Мы с ним давно, пятнадцать лет назад, когда он был главой администрации в Каширском районе, строили Каширский мясокомбинат.

Во время Госсовета в Тамбове Олег подходит ко мне, говорит:

– Игорь, давай сделаем заявление, что мы с тобой **пожали друг другу руки**, и ты приходишь работать в Скопинский район.

Губернатор есть губернатор. Тут же телевидение местное к нему подходит, нас снимают, показывают по Рязанской области, мы назначаем встречу. Но я говорю:

– Олег, давай сначала пошлем представителей. Пусть ребята поработают и подготовят договор о том, что должна сделать администрация, а что мы.

И вот я получил проект соглашения. Читаю: мы должны построить два свинокомплекса стоимостью сто двадцать миллионов долларов. А кроме того, построить школу, отремонтировать какую-то больницу, купить пять автобусов и машину «Скорой помощи». В общем, сделать всех навсегда счастливыми. Получилось так: меня тоже могут сделать счастливым, разрешив потратить сто двадцать миллионов долларов, но при вышеуказанных условиях.

Я приезжаю. Сидим за столом. Говорю:

– Олег, прежде чем что-нибудь обсуждать, назови мне того чудака, который мог составить такое кабальное соглашение. Оно вообще в моей голове не укладывается. Мы когда приходим строить свинокомплексы, нам область помогает это сделать, понимая сложность проблемы.

Выясняется следующее. Он пришел – команда старая. Состоит в основном из военнослужащих. Человек, который готовил соглашение, работал в Московской области. А в этой области, громадной по своему аграрному сектору, никакой помощи инвесторам в вопросах развития свиноводства, птицеводства и растениеводства нет. Цена земли – это главное.

Но цена земли в Московской области и вокруг Москвы сильно отличается от сельскохозяйственных земель в Рязанской или, допустим, Тамбовской области. Я уже не говорю о том, что речь идет не о торговле землей, а о восстановлении аграрного сектора России.

У губернатора хватило мудрости и мужества вычеркнуть все эти «нагрузки», поставить в договор нормальные условия. Мы подписали соглашение. Но когда подошли к вопросам приватизации земли в Скопинском районе, оказалось, что власть не вполне владеет ситуацией. Нам говорили: есть фонд перераспределения, есть земли, которые можно оформить, как говорится, залпом. Выясняется: земля фонда перераспределения обременена и отдана в аренду. Она не отмежевана, не поставлена на кадастровый учет.

Проект завис.

### 13.

Есть и серьезная административная беда на наших просторах – разница в статусе губернаторов и глав местных администраций.

Губернаторов назначают. Главу местной администрации выбирает народ. Этот глава понимает, что губернатор могут снять с должности. А его, местного начальника, снять нелегко, он выборный. Это позволяет главе местной администрации отстаивать собственные, чаще всего личные, интересы.

Я задаю вопрос одному такому главе района:

– Вот ты учитель. Пришел сегодня руководить аграрным сектором, где сто пятьдесят тысяч гектаров пашни, где постоянно нужно заниматься аграрным процессом. А ты не хозяйственник.

В Воронежской области, в Эртильском районе, говорю главе администрации:

– К тебе пришли западные фонды, скупают земли...

Уже и губернатор требует:

– Прекратите эту анархию! Остановите разбазаривание земель, к вам заходит реальный инвестор. Я просто отсеку вас от субсидий, которые могу дать...

**Нет, неуправляемая ситуация.** Глава района понимает: его избрали на четыре года. За это время надо решить свои проблемы. Конфликт между губернаторами и главами районов сегодня – типичная ситуация. И выходит: губернатор для решения задач области должен думать о том, как ему убрать главу района, который мешает эти проблемы решать. Он должен ждать выборов, на это уходит уйма времени и сил.

Савченко в Белгородской области радикально решил эту проблему. У него главы районов назначаются депутатским корпусом по представлению губернатора. И все. Проблема управления у него снята. Глава администрации трижды подумает, прежде чем решиться препятствовать решениям губернатора.

Примерно то же было в отношениях губернаторов и мэров городов. В Самарской области губернатор Титов и мэр Самары Лиманский десять лет «дрались» на глазах



*Губернатор Евгений Савченко на Белгородском мясоперерабатывающем заводе, входящем в группу «Черкизово»*

всего честного народа. До этого там мэром был Сысуев, мой товарищ. Когда я пришел к нему по поводу нашего вхождения в Самарскую область, он прямо сказал:

– Игорь, не иди в Самару, ради бога!

У меня в Самаре к тому времени был уже второй торговый дом. Но там, куда ни сунься, одна фамилия. Приду птицефабрику покупать, хозяин – Титов. Мясокомбинат – Титов. Земля – Титов.

На самом деле хозяин – это когда кто-то что-то сделал, поставил на ноги. А если кто-то «прихватизировал» и угробил все, то это не хозяин, а растратчик с огромными правами, который наносит колоссальный ущерб стране.

Я дождался ухода Титова и Лиманского. Пришел Артюхов. Не скажу, что у нас легко проходят переговоры, но он человек, с которым можно разговаривать и решать проблемы. Он не аграрник, пришел из Оборонэкспорта, у него ментальность другая. Но он нормальный, вменяемый человек.

А где сегодня Титов? Оказывается, он представляет Самарскую область в Совете Федерации. Не берусь судить о качестве такого представительства, просто не знаю. Но знаю, что богатейший край мог за пятнадцать лет полностью решить проблемы села. Земли в Самаре великолепные! Но они запущены, изуродованы. За все время правления Титова в аграрном секторе здесь применялось одно варварское «ноу-хау»: начали и бросили, начали и бросили. Ничего до конца не довели.

Да, с точки зрения демократа назначение губернаторов – это откат назад. Представьте, что в США губернатора президент назначил. Это невозможно. Стать губернатором штата, чтобы тебя народ не знал – тоже исключено. Но у нас другая ситуация. Не буду называть фамилию, но историю расскажу. Приезжаю к одному губернатору, а он говорит:

– Игорь, понять не могу, зачем меня сделали губернатором. Я не готов.



Он честен перед собой. Ему сказали: «Ты должен, встань и иди». Значит, кому-то это выгодно, кому-то нужен управляемый человек, который исполнит любую волю.

Президент недавно высказался по поводу выборов губернаторов: мол, пока они будут назначаться. А кто не согласен, пусть пишет заявление, мы рассмотрим.

Хорошо он сказал. Ортодоксальные демократы и либералы запишут меня в еретики, но я убежден: не готова Россия к осмысленным выборам губернаторов. Поэтому двигаться вперед надо с учетом тех обстоятельств времени, в которых находится сейчас Россия.

Наш молодой бизнес святостью не отличается. Цель одна: любой ценой быстро заработать деньги. А когда целью становятся только деньги, да еще любой ценой, ничего святого быть не может. Поэтому России нужна крепкая узда власти.

## ЛЮДИ ВЛАСТИ И БИЗНЕСА: ШТРИХИ К ПОРТРЕТАМ

### 1.

**Н**иколай Демин, генеральный директор «Эксимы», к моим успехам относился ревниво. В нашу индустрию он пришел случайно, но закрепился в ней, умеет увидеть хороший опыт и применить его у себя. Он всегда немного отставал, но упорно шел за нами. Мы в свиноводство, и он туда же. Словно все время пытался нас догнать. И сделал наконец шаг, который я считал ошибкой.

Рядом с Черкизовским комбинатом был молокозавод, который Демин выкупил, и на базе этого предприятия стал расширять Микояновский мясокомбинат. Возможно, он хотел создать такую плотную конкуренцию, чтобы даже Черкизовский завод «присел» под этим давлением. Наверное, сейчас он понимает, что это было ошибкой – тратить пятьдесят или шестьдесят миллионов долларов на реконструкцию, когда в Москве уже не было смысла увеличивать мощности. Их, наоборот, надо было выводить из города. Комбинат сегодня практически стоит.

Однако дело было сделано.

И вот однажды к соседям приехал Д.А. Медведев. Он был тогда первым вице-премьером, визит состоялся за не-

сколько месяцев до его выдвижения на пост президента. Сам факт подготовки такого визита прошел мимо меня. Буквально за несколько часов до события мне позвонили и сказали:

– Медведев будет на комбинате, вы тоже подъезжайте. Мы собираем представителей аграрного сектора, в общем кругу поговорим.

## 2.

До соседей доехать – минутное дело. Выхожу из машины, спрашиваю:

- Где Медведев и Гордеев?
- Пошли комбинат осматривать...
- А бизнесмены где?
- Собрались в комнате, ждут...

Это вышло почти машинально. Я вдруг прошу халат, тут же его получаю и устремляюсь догонять гостей. Они только начали осмотр, десяти минут не прошло, поэтому догнал быстро.

Гордеев представил меня Медведеву: вот, мол, лидер нашей мясной индустрии. Надо сказать, Дмитрий Анатольевич был уже не просто вице-премьером. Он еще не был кандидатом в президенты, но в умах большинства людей был «кандидатом в кандидаты номер один».

Впечатления от осмотра у вице-преьера были очень хорошие. Демин умница, провел глубокую реконструкцию, хороший завод создал, много труда и сил потратил. Вице-премьеру приятно было видеть новое, чистое, классное производство. А это всегда способствует серьезному разговору. И он состоялся.

Мне опять первому дали слово, и я, рассказав Медведеву историю калмыцкого Госсовета, опять запел «старую песню о главном»:

– Дмитрий Анатольевич, не хватает этих денег. Никто не может на них построить в России свинокомплекс.

Медведев отвечал за национальный проект по развитию сельского хозяйства, это была его зона ответственности. И я, можно сказать, апеллировал к этой ответственности:

– Нам нужны прямые дотации. Вся Европа дотирует сельское хозяйство, только мы этого не делаем. Нужны безвозмездные деньги на объекты строительства, на инженерные коммуникации в птицеводстве, свиноводстве, растениеводстве.

Гордеев уже стал давить мне на ногу, осаждать: мол, остановись! Хватит!

А я упрямо «разъясняю» Медведеву:

– Дмитрий Анатольевич, вы поймите...

Тут уже он меня прервал:

– Все, что вы говорите, правда. Субсидии необходимы. Но сейчас у государства таких возможностей нет. Мы делаем то, что позволяет бюджет. В нем сейчас деньги на эти цели отсутствуют. Появятся – будем субсидировать.

Признаюсь, я тогда был разочарован.

Голову распирало от разных мыслей. Как так? Есть Стабилизационный фонд, это реальные деньги. Нужны инженерные коммуникации на селе – без них никуда. Нужны дороги, газ, вода, электроэнергия – как без этого возрождать? С петлей на шее живем. Невозможно развиваться! Бюджеты регионов ничтожны, там нет денег, позволяющих возродить село.

Сам Медведев произвел на меня впечатление человека очень хорошо окрепшего во власти, знающего, что он делает и куда движется. И от этого становилось еще тоскливее. Где перспективы, если даже понимающий человек говорит: ничего пока сделать не можем!

Теперь, по прошествии времени, видно: президент сдержал слово, данное еще в бытность вице-премьером. Появились в бюджете деньги, и государство стало по-

могать аграрному сектору. Причем особенно активно – в условиях кризиса.

### 3.

Мой бизнес предусматривает тесную работу с Министерством сельского хозяйства.

Я видел много руководителей этого ведомства и могу сказать: то, что Алексей Гордеев удержался на посту почти девять лет, – это уже героизм.

Минсельхоз всегда у нас был управленческой рулеткой. Все знали, что это игра на три-четыре года, не больше. Потом проигрываешь. Как правило, сваливались раньше. Особенно в тот период, когда государство практически бросило село на произвол судьбы. Нарастало недовольство, и оно всегда завершалось сменой руководства.

С Гордеевым все произошло иначе.

Он не был сильным практиком или теоретиком. Но он оказался очень сильным управленцем. И очень основательным идеологом и лоббистом аграрного сектора. Он понял, чем должен заниматься Минсельхоз, какова его функция. Именно при нем власть наконец вспомнила о селянах. И в этом его большая личная заслуга.

Пока наше развитие ограничивалось Подмосковьем, мы редко встречались с министром. Но как только началась экспансия в регионы, контакты с Гордеевым стали очень частыми. Это было естественно, поскольку многие вопросы приходилось согласовывать именно с министерством и лично с министром.

Кроме того, он отлично знал людей в регионах, его советы всегда были очень дельными. Он прямо говорил: сюда можешь идти, а здесь намучаешься. И когда мы начинали осваивать тот или иной регион, Гордеев всегда нас поддерживал, в том числе личным присутствием.

Это было очень важно. Приезд министра вместе с потенциальным инвестором, несомненно, влиял на тот уровень доверия, который возникал у местной власти.

Он приезжал в Липецк и Вологду на открытие наших свинокомплексов. В Ульяновске мы открывали мясокомбинат. Вообще, если речь заходила о деле, Гордеев всегда готов был внести свою лепту в реализацию проекта. И я тоже стремился быть ему полезным в пределах моих возможностей.

Алексей Васильевич это понимал и готов был помощь принять. Вот, например, был я членом Координационного совета по конкурентоспособности и предпринимательству при премьер-министре Правительства Российской Федерации. Перед тем как пойти на совет, я обычно обсуждал с Алексеем Васильевичем наиболее актуальные проблемы. Скажем, рассматривался на совете вопрос о финансовых инструментах, кредитах и капитализации банков. Я посмотрел подготовленные к заседанию материалы и говорю Гордееву:

– Внешторгбанку дают сто восемьдесят миллиардов, а Россельхозбанку, который почти на сто процентов государственный, – пять миллиардов. Это ничтожно мало для того, чтобы развивать и кредитовать аграрный сектор.

Замечу, банк этот возглавляет Юрий Владимирович Трушин, профессиональный банкир, тесно работавший именно с агропромышленным комплексом. Он очень много сделал для кредитования сельского производителя.

Мы обсудили с министром эту проблему. И на совете, когда Зубков дал мне слово, я высказал фактически нашу общую позицию.

#### 4.

Выступать спокойно я не могу. Эмоции давят на меня, а я давлю на тех, кто слушает. Совещание вел Зубков, здесь

же присутствовали министр экономики и развития Э. Набиуллина и министр финансов А. Кудрин.

– Скажите мне, пожалуйста, – обращаюсь я к министрам, – что делать инвестору? Вот я пришел в Россельхозбанк. У меня есть инвестиционная программа в регионе, которую надо срочно запускать. А мне банкир говорит: «Все, парень, возможности банка исчерпаны. Привлеченные деньги кончились, мы сейчас ждем пополнения уставного капитала. Пополнят – поговорим».

Уставный капитал пополнят в следующем году, деньги надо запланировать в бюджете. Значит, я должен приехать в компанию и сказать: «Ребята, денег нет, будем ждать полгода, когда банк «потолстеет». О каком развитии в таких условиях можно говорить?

Зубков обращается к министру финансов:

– В чем дело?

– Да вот, мы запланировали пять миллиардов в следующем году, – отвечает Кудрин.

Премьер-министр тут же принимает решение:

– Давайте так: мы постараемся перенести эти пять миллиардов с 2008-го на 2007 год, чтобы не останавливать кредитование.

– Виктор Алексеевич! – почти кричу я. – Что такое эти пять миллиардов, когда нужны сотни миллиардов?

## 5.

Мне с моим импульсивным характером в политике делать нечего. Я обязательно где-нибудь выскажу то, о чем выгоднее было бы в этот момент промолчать. Страдаю, порчу отношения с людьми, но ничего не могу с собой поделать.

Вот один из таких случаев. Как я уже говорил, Лужков решил посмотреть наш свинокомплекс в Липецке. Компания

была весьма внушительная: несколько губернаторов, представитель президента РФ в Центральном федеральном округе Георгий Полтавченко, заместитель председателя Россельхозбанка, заместитель министра сельского хозяйства Сергей Митин – он потом стал губернатором в Новгородской области.

А Гордеев не полетел.

Буквально накануне он в министерстве совещание по свиноводству собрал. Сказал, мол, в год Свины свиноводство начало возрождаться. Не знаю, что на меня тогда нашло, только я возьми да и выпали все, что мучительно про себя думал:

– Алексей Васильевич! О чем вы говорите? Какое возрождение? Сколько операторов работает в свиноводстве? Нас по пальцам можно посчитать! Нет свиноводства в России, все сплошной пиар!

Словом, задел я его на том совещании до обиды. А в Липецке еще и добавил.

Когда делегация посмотрела комплекс, зашел разговор о проблемах. А передо мной – важный представитель Россельхозбанка. Я и давай гневно вгонять его в землю, да еще при такой почтенной публике: деньги не дает, в залог землю не берет, процедура получения кредитов чудовищная. Словом, работать с банком невозможно.

С Россельхозбанком мы тогда только начали работать. Вот свои первые впечатления от этой работы я, можно сказать, от всей души вывалил с присущей мне горячностью. И даже не вспомнил, что председатель совета банка – Гордеев.

Сейчас Гордеев – губернатор Воронежской области. Я глубоко убежден: он и на этом посту сделает очень многое. И конечно, многое мы сможем сделать вместе.

## 6.

Бизнес – это общение. Ты постоянно встречаешься с людьми, ведешь переговоры, видишь совпадение интере-



сов или, наоборот, их расхождение. И например, посещение разных мероприятий, где собираются люди бизнеса, – это тоже важная часть работы.

Людей самого высокого уровня чаще всего можно было встретить на мероприятиях в Кремле. Именно там я познакомился с набиравшим силу Потаниным и другими олигархами. Однажды Евгений Алексеевич Пантелеев познакомил меня с Ходорковским.

Ходорковскому было тогда чуть более двадцати пяти лет. Он был богат, известен, вращался в высших эшелонах власти. Это был сумасшедший взлет.

Я помню свой первый визит к нему в банк «МЕНАТЕП». Инфляция тогда свирепствовала, всем нужны были деньги, мне тоже, особенно валюта, чтобы ввозить мясо для комбината. Нужны были гарантии банков или просто деньги.

Банк «МЕНАТЕП» мощно развивался. И, судя по всему, внешним признакам этого развития Ходорковский придавал большое значение. Я был во многих банках, но того показного богатства с некоторой долей шарма, которым отличался «МЕНАТЕП», не видел нигде.

Все было продумано: вход в банк, вход в кабинет Ходорковского, скульптуры, вычурная мебель, многочисленные кордоны, закрывающие «доступ к телу», на последнем рубеже – секретарь. Везде лепнина и золото, убеждающие любого входящего в богатстве банка и его владельца. Это сейчас подобные вещи могут восприниматься как игрушки, а тогда все казалось невиданной роскошью.

Я пришел вместе с Пантелеевым, которого Ходорковский хорошо знал. В присутствии двух солидных мужчин он, как мне показалось, даже стеснялся своей молодости. И можно было понять! К 1995 году в результате «прихватизации» он уже ворочал такими средствами, от которых дух захватывало. Он тогда, вероятно, искал свой образ, нагонял возраст – то отращивал усики, то сбивал их.

Пантелеев – министр промышленности Москвы, а это, можно сказать, была дополнительная гарантия устойчивости нашего предприятия, которое к тому времени стоило больше ста миллионов долларов. Я уже был владельцем контрольного пакета. Мне нужны были деньги. Поэтому после обычных приветствий я сразу перешел к делу:

– Миша, помоги нам. Нужно десять миллионов долларов, максимум на полгода. Под текущий коммерческий процент. Возврат гарантирую.

– Нет проблем, – отвечает Миша. – Контрольный пакет кладите в залог и получите деньги.

Ничего себе, думаю. Это даже не акулья хватка, а что-то сказочное. Говорю ему:

– Мишенька! Я ведь прошу всего десять миллионов, а контрольный пакет стоит около ста. Десятикратный залог – это как-то негуманно выглядит.

– Хорошо. Как поступим? – спрашивает Ходорковский.

– Давай хотя бы блокирующий пакет, бог с ним.

Миша крепко задумался, что-то в нем боролось. Потом отказал. Мы еще немного пободались, но кончилось тем, что я сказал:

– Миша! Большое спасибо за все...

И ушел.

Ходорковский тогда занимался помимо прочего пищевой промышленностью. Он купил комбинат «Колосс». И, как потом стало ясно, его позиция отражала политику, которой он придерживался. Он давал деньги прежде всего под залог контрольных пакетов. Если долг не возвращался или возврат задерживался, всегда находилась форма, позволявшая обратить залог в пользу «МЕНАТЕПа».

Прошли годы. Я после той встречи пару раз виделся с Ходорковским в Кремле или на каких-то форумах. И вот мы встретились уже после дефолта, в 1999 году. Люди только начали отходить от потрясения.

7.

Мы с Лидой поехали в Швейцарию. Гостиницу «Мон Пелира» недалеко от Лозанны нам порекомендовали друзья. Это пятизвездочный отель в горах, в глухомани, где нет тусовок, но есть хороший променад, прекрасная кухня и сервис, отличный фитнес и спа. Мне всегда после каких-то потрясений нужно уединение. А здесь можно было недельку отдохнуть от всего.

Как правило, утром я иду в спортзал. В восемь утра обнаруживаю там одинокую фигуру на беговой дорожке. Бежит старательно. Явно человек перед собой цель поставил: здоровье поправить и вес сбросить. Он был спиной ко мне. Мельком глянув на спортсмена, я сел на велосипед и начал крутить педали. А когда обернулся, увидел – Миша Ходорковский! Подошел, приветственно похлопал по плечу:

– Привет, Миша!

Он был тут с женой и дочерью с той же целью, что и мы с Лидой.

К тому времени Ходорковский уже серьезно вошел в нефтяной бизнес, банк «МЕНАТЕП» был в прошлом, как и все предприятия, которые он приобретал в начале девяностых. Его бизнес к этому моменту стоил примерно пять миллиардов, а мой – около пятисот миллионов долларов. Мы различались на порядок. И путь к этим объемам тоже был радикально разным. Несопоставимым.

Создать бизнес в пятьсот миллионов в пищевой индустрии – сумасшедший труд, каждодневное строительство. Это невозможно сравнить с каскадом операций по покупке и продаже уже существующих предприятий. Но Миша устал. То ли дефолт поверг его в уныние, то ли еще что-то, но он очень устал.

Мы сидели в уютном баре отеля, пили коньяк, и он жаловался:

– Жизнь одна. Надо когда-то остановиться. Буду сейчас искать людей по найму, которые могли бы вести мой бизнес, а сам хочу отходить от этого. Все, хватит...

Я слушал и смотрел на его руки. Это были изнеженные, не мужские, холёные ручки. Очень трудно было, глядя на эти освобожденные от работы руки, понять, отчего же устал человек.

## 8.

Тогда он не думал о политике. Он мечтал о том, чтобы отойти от бизнеса, от любого управления и наслаждаться жизнью. То, что он сделал, позволяло реализовать мечту. Ему было около тридцати – оставалась уйма времени для наслаждений.

Его жена не была говорливой, но, глядя на нее, можно было сразу сказать, что это умный, порядочный человек, с каким-то серьезным внутренним содержанием. Весь ее вид говорил: она непроста. Это была вторая жена Ходорковского, и у них была малышка дочь, хрупкая девочка, на которую мать смотрела с тихой нежностью. Мне даже кажется, что, если бы Миша прислушивался к мнению жены, с ним не случилось бы потом того, что произошло.

Мы, конечно, говорили о делах, хотя каждый из нас бежал от этого в Швейцарию. Я был наивен, пытался склонить его в свою веру.

– Надо заниматься пищевой индустрией, надо входить в сельское хозяйство. Это долгосрочно, стабильно и почетно, – убеждал я его.

И мы вроде бы договорились.

– Посылай своих гонцов, давай придумаем что-нибудь вместе, – сказал Миша.

Гонцов я потом послал. Их послали куда-то дальше, не ясно куда. Никакой проект не состоялся.

9.

В последний раз мы встретились в Лондоне в 2002 году, на экономическом форуме. Я не узнал Ходорковского. Это был другой человек.

Любой серьезный форум начинается с того, что выступают значимые фигуры. Ходорковский вышел на сцену с Чубайсом. Перемена в нем поразила меня. Это был человек, убежденный в своем непревзойденном величии. Он в самых превосходных степенях говорил о своих успехах и о главном своем достижении в бизнесе высказался примерно так:

– Что бы мы ни делали, мы всегда ставим во главу угла интересы наших акционеров. Мы добиваемся того, чтобы они чувствовали себя уютно и уверенно в этом бизнесе. Потому что все, что мы делаем, направлено на получение сверхприбылей и дивидендов.

Я сидел и думал: у него основных владельцев по пальцам можно пересчитать, а все остальные размыты до копейки. Они нужны только для того, чтобы можно было сказать: это публичная компания. Пять-шесть игроков забирают девяносто процентов дивидендов, а остаток делится на всех остальных. Правильнее было бы сказать: мы с друзьями, нас пять-шесть человек, работаем на себя, наша цель – получать дивиденды. Около десяти процентов дивидендных выплат мы готовы отдавать многочисленным зарубежным частным инвесторам.

Он уже не был уставшим, он открыл для себя новые горизонты. Михаил Ходорковский активно пошел в политику, видя себя в недалеком будущем президентом страны. Не знаю, когда и почему произошел этот перелом настроения, но он стал походить на человека, который схватил бога за бороду.

Это всегда предтеча каких-то несчастий.

## 10.

С начала 90-х годов страна ввозила колоссальное количество мяса из-за рубежа. Почти вся мясная индустрия России работала на интересы западного фермера. Инфляция была ужасающей, до десяти процентов в месяц, иногда больше. При этих условиях надо было искать партнеров, которые могли без предоплаты поставлять на комбинат сырье или имеющих реальные деньги, которые можно положить на депозит за рубежом в качестве гарантии оплаты за поставленное сырье. Такие партнеры находились. Мы везли мясо из Европы и Соединенных Штатов.

Компаний, которые открывали такой бизнес, было много. Они получали легкие деньги, да еще и от налогов бежали. Таможня работала так, что теневой бизнес процветал. Открывалась компания, работала пару месяцев, завозила какое-то количество мяса из-за рубежа, а когда наступал период отчетности перед налоговой службой, закрывалась. Подобных схем было в избытке.

В этот период вышел на нас некто Дмитрий Цирюльников. Это родственник Аркадия Гайдамака, как я потом узнал. Дима тоже поставлял нам мясо. Через него я и познакомился с Аркадием Гайдамаком.

Он уже тогда имел большие деньги и хорошие связи во Франции. Объем его поставок нам превышал десятки миллионов долларов. А мы при таких объемах буквально задыхались в инфляционной ловушке. Всю продукцию грузили без предоплаты, а когда деньги возвращались, их цена была уже другая. При этом у нас был период бурного роста, приобретения разных предприятий.

Ситуация становилась очень опасной. Нередки были случаи, когда деньги за поставленный товар не возвращались, поскольку банкротились получатели товара.

Тогда-то я и пришел к решению открыть выездную торговлю. И подключил к проекту Аркадия Гайдамака. Он в

то время не только торговал, но уже влез в металлургию, в нефть – цена этих объектов была ничтожной, и его капитала вполне хватало, чтобы участвовать в таких сделках.

Мы выехали с ним в Голландию, поскольку торговлю решили организовать на базе грузовиков «DAV». Купили шестьдесят хороших европейских магазинов на колесах. На фоне безобразных ларьков, заполонивших Москву, это были торговые точки из другого, цивилизованного мира. Они имели холодильники, профессиональные витрины, отвечали всем нормам санитарии и культуры торговли. Это было очень важно, поскольку наш товар – продукты.

## 11.

Каждый вложил в дело по три миллиона долларов. Создали совместное предприятие, и торговля пошла.

Но вскоре я почувствовал, в чем разница между мышлением новоиспеченного олигарха и мыслью промышленника. Аркадий, правда, еще не был олигархом, но уже готов был им стать.

Быстрые, спекулятивные деньги – вот основа, на которой возрастают олигархи, если не принимать во внимание политический аспект. Вложил, что-то купил, перепродал сразу или немного причесав, еще что-то сделал – и тут же подсчитал прибыль.

Идеология нашего совместного бизнеса была абсолютно правильная. Но она не предусматривала быстрых денег. Колбаса вывозилась на точки утром, а вечером деньги возвращались. Мы продавали по шестьдесят-семьдесят тонн продукции в сутки. Это был хороший объем. Для покупателя цена была доступная, поскольку обычной торговой наценки не было.

Добавлять в цене не имело смысла, поскольку нам важен был оборот. То есть надо было окупить машины, их амортизацию и затраты на саму торговлю – продавца, бен-



*Выездная торговля в условиях дикой инфляции начала девяностых годов стала нашим спасением. Она обеспечила рост компании, когда производство в стране рушилось*



зин и место, которое арендовалось. Эти издержки и были нашей добавкой на отпускную цену товара. И она не превышала десяти процентов, тогда как торговля накидывала двадцать пять-тридцать процентов. Тем не менее окупаемость не могла быть быстрой.

Однако прошло три или четыре месяца, и Аркадий стал спрашивать: где прибыль? По его разумению, срок был достаточный, чтобы делить деньги. Я говорю ему:

– Не торопись. Это же не действующую нефтяную скважину купить или работающий завод, тут бизнес должен вырасти. Мы же его с нуля создаем. Он сложный, но стабильный, продукты всегда будут нужны.

Это было вне его понимания. Он стал настаивать на возврате: отдай деньги, и все!

– Слушай, Аркадий, они вложены в дело. У меня их просто нет.

Никакие аргументы на него не действовали! Несколько месяцев спустя я вернул ему деньги – просто выкупил его долю бизнеса. И понял, что такие люди никогда не будут всерьез заниматься производством. Они не могут ждать прибыли долго. Для них бизнес – это прежде всего удачная финансовая операция, а не производство какого-то продукта, не долгосрочная программа.

Совместного бизнеса у нас не получилось. Слишком он долгий.

## 12.

Выездная торговля вполне себя оправдала. В условиях огромной инфляции она не просто стала нашим спасением. Она обеспечила рост компании, когда, казалось бы, невозможен никакой рост.

Однако у нас появились особые проблемы. Выезжает, допустим, машина с тонной колбасы. Вдруг звонок: украли

машину вместе с колбасой и деньгами, водителя привязали к дереву. Один случай, второй. Однажды водителя избили. В другой раз бандиты просто зашли прямо в машину, отняли деньги и смылись.

Машина с колбасой – отличная приманка для бандитов. Достаточно постоять рядом с ней полчаса, и можно уверенно судить о том, сколько примерно денег будет в кассе в конце дня. И для нас это стало очень большой проблемой.

И вот сижу я однажды с Иосифом Кобзоном и Отари Квантришвили. Как-то так повернулся разговор, что я, можно сказать, начал жаловаться на судьбу, рассказывать свои истории:

– Опять у меня машину украли. Уже не первый раз. Не знаю, что делать. Просто беда! В органы обращаться бесполезно. Они даже поймали кого-то, но их оправдали. То ли деньги занесли, то ли действительно не тех поймали...

Тут Отари мне говорит:

– Игорь, что ты мучаешься? У меня есть компания. Это хороший охранный бизнес. Все сделаем так, что никто больше не подойдет.

У нас обычно говорят: такого-то кто-то «крышует», или «крышу дает». Звучит по-бандитски. На самом деле под «крышей» понимается абсолютно официальная контора, занятая охранным бизнесом. Она и защищает те или другие интересы бизнесмена. Вот Отари мне и говорит:

– Все можно решить. Давай я сейчас направлю своих представителей. Это не будет дорого для тебя, в конце концов...

Я не был хорошо знаком с Отари. Но Кобзона знал хорошо. Знал и то, что Отари друг Кобзона, у них даже офисы были на одном этаже. Поэтому я обычно встречался с Отари, когда заходил к Кобзону.

Согласия на предложение я не дал, сказав, что надо подумать. Но Отари натолкнул меня на мысль: а почему бы мне не организовать свой охранный бизнес? Кто мне мешает открыть такую же контору, как у него?

В то время огромное количество бывших сотрудников КГБ были просто не у дел, можно сказать, их выкинули на улицу. Это были молодые люди, получившие специальное образование, боевую подготовку, привыкшие к дисциплине и серьезному отношению к делу.

Я набрал около шестидесяти отставных офицеров, сохранивших свои связи в органах, и открыл охранный бизнес. Тут же возникла, можно сказать, боевая ситуация.

Звонит мне директор Каширского комбината и сообщает: приехали какие-то «братаны» и говорят:

– Платите бабки, это наш регион.

Я – к своим офицерам. Они мне говорят: ничего страшного, назначайте встречу, мы все организуем. Я с директором переговорил, и он «браткам» ответил:

– Я тут по найму работаю. Есть хозяин, Бабаев, с ним и надо обсуждать эти вопросы. Давайте назначим встречу.

– Давай хозяина, – согласились «братки». – Так нельзя, вы уже давно здесь работаете, мы этого допустить не можем.

Встречу назначили в Москве. Я, конечно, на нее не поехал, с ними встретились ребята из охраны. И больше мы о «братках» ничего не слышали. Как будто и не было их.

## СТРАДАНИЯ ХЛЕБНОГО ПОЛЯ

### 1.

**В**опрос обеспечения сырьем – ключевой для любого производства. Поэтому нет ничего удивительного в том, что, создав в рамках нашего семейного бизнеса отрасли птицеводства и свиноводства как сырьевую базу для мясной переработки, мы вновь встали перед проблемой сырьевой базы. Теперь уже для новых отраслей.

Свиней и кур надо кормить. Без кормов производственная цепочка получается неполной. То есть, оперируя промышленными категориями, глубину переработки можно увеличить.

Наша страна производит мало конечного продукта, то есть продукта с высокой добавленной стоимостью. Например, вырасти зерно, скорми его цыплятам и пороссятам, произведи мясо, переработай его и продай на рынке конечный продукт. Нет же! Мы готовы продать зерно. Из него кто-то сделает мясо и продаст нам же.

Нам все силы нужно направить на такую модернизацию аграрного производства, которая повысит долю конечного продукта и радикально изменит производительность труда.



Вот наглядный пример роста производительности. Все элеваторы советского образца, эти бетонные гробы, не соответствуют современному уровню. Десять лет назад мы взяли старый Ардымский элеватор в Пензенской области на шестьдесят тысяч тонн единовременного хранения зерна. Там работали двести тридцать человек. Сегодня построили элеватор нового образца с комбикормовым заводом. Единовременное хранение – сто тысяч тонн, а работают здесь пятнадцать человек. Надо ли еще что-то объяснять?

Запад ставил эти железобетонные стаканы пятьдесят лет назад. Мы их копировали. Время ушло вперед, а мы остановились. И сегодня уже никакой модернизацией не вернешь к жизни этих бетонных мертвецов. Нужно фактически заново создавать индустрию хранения зерна.

Между тем какая-то «светлая» голова решила, что элеваторов у нас достаточно. И поэтому они не попали в программу субсидированных кредитов.

Сейчас, правда, пришло понимание, что это была ошибка. Проблема, возможно, будет решена. Во всяком случае, новый министр сельского хозяйства Елена Борисовна Скрынник проблему понимает и полностью разделяет наш подход к ней.

Мы запускаем сейчас в эксплуатацию современный элеватор в Воронежской области. Новый урожай будет храниться уже в нем. Мощность его рассчитана на триста тысяч тонн единовременного хранения зерна. Первая очередь на сто пятьдесят тысяч тонн запускается в этом году, вторая – в будущем. Инвестиции в объект составляют около пятидесяти миллионов долларов. Такой же элеватор мы строим в Пензенской области, подготовили всю документацию к строительству в Тамбовской области. В результате мощности элеваторной группы компании «НАПКО» к концу этого года могут составить восемьсот тысяч тонн единовременного хранения зерна.

Будущее компании – это продажа зерна за рубеж. Через год объемы производства зерна в компании превысят полтора миллиона тонн. Этого хватит, чтобы прокормить всю нашу живность во всех отраслях производства, и у нас останутся излишки для экспорта. И мы уже видим проблемы, связанные с этим: отсутствие нормальной логистики, слабость зерновых портов, отсутствие системы продвижения товара на мировой рынок.

Об этом надо думать уже сейчас. Потом будет поздно.

## 2.

На селе, как нигде, все отрасли – корни одного живого организма. Крестьянин вообще работает с живыми организмами, и это определяет очень многое, почти все.

Если вы занимаетесь зерном, вам жизненно необходимо, чтобы в стране были развиты скотоводство и птицеводство, поскольку огромная часть вашего сбыта будет зависеть именно от этих отраслей. Эта проблема уже встала перед Россией со всей остротой.

На недавнем совещании в министерстве я ребром ставил вопрос о контроле качества зерна и севооборотов, о том, что элеваторы надо освобождать под новый урожай, а мы не можем сбыть старый.

Сегодня государство проводит зерновые интервенции, поддерживает селян, но проблема в том, что оно тратит деньги на зерно низкого качества. Всю элеваторную группу России можно привести к современным требованиям за два-три года. Вопрос в том, что мы будем там хранить.

Мы в очередной раз дали рекордный урожай зерна. Конечно, слава хлеборобу! Но не праздничный, а рабочий, трезвый взгляд на этот успех обнаруживает колоссальную проблему.

Абсолютная цифра рекорда неинформативна. Картина станет гораздо яснее, если взглянуть на зерновой клин России или







*Элеватор в Воронежской области*

рил, сначала возглавил АПК «Михайловский», то есть занимался птицеводством. Потом, при выходе группы «Черкизово» на фондовый рынок, взял в свое управление все свиноводство.

Разобравшись с одним направлением деятельности, он переходил на другое, умело расставляя людей на те участки работы, где он уходит от операционного управления. В основном это западные специалисты или люди, проработавшие в компании более десяти лет. Сейчас птицеводством, например, руководит Артур Миносянц, грамотный и честный специалист, пользующийся большим доверием и у меня, и у сыновей.

Когда Женя занимался птицеводством, я в основном развивал свиноводство в регионах. А когда часть объектов была введена в строй, Женя тут же подхватил эту отрасль. Подставил плечо, понимая, что отец уже не в состоянии вести операционную работу. Да и особого желания, признаться, у меня к тому не было, эта работа стала мне в тягость.

Я занялся созданием Национальной агропромышленной компании, которая специализируется в растениеводстве, строительстве элеваторов, а также в селекционном свиноводстве. Проблем было выше крыши, особенно связанных с приватизацией земли. Но главное – нужно было выбрать правильную стратегию.

У нас сегодня свиноводство и птицеводство развиваются локально, они не имеют всей технологической цепочки. Поэтому успехи, которые мы здесь наблюдаем, возможны лишь постольку, поскольку нас, можно сказать, поддерживает Запад. Птицеводству мы учимся у голландцев, свиноводству – у датчан.

В растениеводство Женя пригласил канадцев. Почему их? Потому что климатические условия у нас схожие.

Хороший приехал парень. Посмотрел наши земли, нашу работу и говорит:

– Есть залежные земли, надо их продисковать, прокультивировать... Год-два. Почему вы на третий год, когда земля подготовлена, начинаете дисковать и культивировать, когда этого можно не делать? Это очень затратные операции, а необходимости в них никакой нет. Взрыхляя эту землю, вы ее осушаете.

Учиться у тех, кто добился успехов, – это нормальное явление, правильный путь, позволяющий брать лучший опыт. Но делаться все должно здесь, в России. А это уже государственная политика.

Мы вновь сделали ставку на самый передовой опыт, отказались повторять то, что делали селяне со времен социализма. Нам нужен был совершенно иной, современный подход к растениеводству. Нужна была технологическая и техническая революция. А это вело к закупкам новой техники и, значит, к большим инвестициям.

Сейчас компания «НАПКО» имеет около пятисот тысяч гектаров земли, из которых триста тысяч уже введены в сельскохозяйственный оборот, они под пашнями. Инвестиции достигли трехсот миллионов долларов. Вся техника – современная, западная.

## 5.

Когда я оцениваю какое-то хозяйство, то первое, что делаю, – смотрю технику. Покажите мне МТС, и я скажу, сколько стоит это хозяйство. Если там стоят тридцатилетние гробы, значит, нет самого хозяйства. Что можно взять от такой техники?

Любой российский комбайн четверть урожая оставляет в поле. При этом расход «горючки» у него в два раза больше, запасных частей нужно – море. И получается: вроде бы работают селяне в поте лица, получают тридцать пять центнеров зерна с гектара, а себестоимость такая, что



*Мы вложили в современную технику восемьдесят миллионов долларов,  
и я нисколько об этом не жалею...*



выше некуда! Никогда с такой себестоимостью они не продадут зерно с выгодой. У нас, при тех же тридцати пяти центнерах, себестоимость в два раза ниже.

На меня порой осуждающе смотрят, поскольку непатриотично я поступаю. Говорят:

– Слушай, Игорь Алексеевич, почему ты западную технику берешь?

Я все время отвечаю:

– Беру ту, которая позволяет жить на земле и созидать, а не заниматься сексуальным процессом.

Вся техника у нас американская и германская. Я не вижу тут никакой проблемы патриотизма. На мой взгляд, патриотично то, что позволяет сделать жизнь людей в России хоть немного лучше. Современная техника это позволяет.

Но тогда я спрашиваю: кто из селян может купить комбайн за четверть миллиона долларов? Как он это сделает? По логике вещей, страна сегодня должна дать современную технику в лизинг на двадцать лет любому хозяйственному, работающему на земле. Это все окупится.

А для решения проблем машиностроения надо искать другие, нестандартные, пути. Если мы будем настаивать на использовании отечественной техники, запретим покупать западную, мы погубим не только машиностроение, но и, в частности, аграрный сектор. В этом секторе во всех отраслях производства наша техника бесконечно отстала. Однако таможенный тариф на ввоз импортного оборудования существует. Почему? Мне говорят:

– Мы должны спасти своего производителя.

Слов нет, своего производителя надо защищать. Но, позвольте, о каком производителе идет речь?

Вот мы едем, например, с нашим агрономом по Воронежской области. Я говорю ему:

– Смотри, слишком рано озимые посеяли, они уже вошли. Все погибнет...

А мне агроном отвечает:

– Это не озимые, Игорь Алексеевич! Это у кого-то российский комбайн-инвалид урожаем собирал и четверть его в земле оставил. Это потерянное зерно взошло.

Господи, думаю, как хорошо, что у нас в компании «НАПКО» такой дикости не встретишь. Там просто нет российской техники. Мы потратили на хорошие машины восемьдесят миллионов долларов, и я несколько об этом не жалею.

Сегодня компания «Класс» открыла предприятие на Кубани. Немецкая компания производит сборку комбайнов в России. Отличные машины! Поставьте рядом комбайн «Дон». Это же невозможно сравнить! Почему мы должны поддерживать антирыночную технику, которая отстала как минимум на тридцать лет?

Наверное, действительно нельзя быть лидером во всех вопросах. Но тогда, может быть, и не стоит «воевать» там, где мы это не умеем делать. Если наши конструкторы не в состоянии создать комбайн, сопоставимый по техническим характеристикам с лучшими мировыми образцами, если наша промышленность не в состоянии произвести такой комбайн, почему нужно поддерживать то, что никак не позволяет достичь конкурентного уровня производительности труда и себестоимости продукции? При такой технике нам просто нечего делать в ВТО. Расплатой за поддержку ее производства будет гибель всего агрокомплекса в конкурентной борьбе на свободном рынке.

Разве это нам нужно? Не лучше ли пригласить в страну тех, кто умеет делать комбайны? Дать им максимум льгот, преференций, дать лучшие в мире условия – лишь бы организовали здесь выпуск современной техники. Мы сохраним рабочие места и не будем производить то, что дает глубокий мультипликационный отрицательный эффект. А пока такое производство не заработало, нужно не запрещать, а стимулировать ввоз современной техники из-за ру-

бежа. Потери государства, которые возникнут в результате такой политики, страна стократно перекроет приобретениями в агропромышленном комплексе!

Наконец, любя собственного производителя, нельзя допускать, чтобы его поддержка была безответной. Она должна уравниваться какими-то очень конкретными встречными обязательствами – повысить качество продукции, ее конкурентоспособность, снизить материалоемкость, энергопотребление и так далее. Иначе любая поддержка будет порождать только иждивенчество. Именно это сегодня наблюдается, например, в производстве автомобилей.

Суть действенной государственной инновационной политики можно выразить одним утверждением: производство устаревшей техники должно экономически караться, а производство совершенного продукта – всемерно поощряться.

У России больше нет ни времени, ни денег на то, чтобы работать на устаревшей технике.

## 6.

Мы ничего всерьез не хотим дать селянину. Больше того, сплошь и рядом я вижу абсолютное неверие в то, что на селе можно добиться успехов. Еще в советские времена, если надо было руководителя загнать за Можай, его «сажали» на сельское хозяйство. И теперь говорят: сколько в село не вкладывай, все пойдет прахом!

Это фатальная ошибка! Мы сейчас купили техники на восемьдесят миллионов долларов. У нас работает молодежь, зарабатывает деньги, растит детей. И мы уверенно говорим: в этом году выйдем на полтора миллиона тонн зерна. Ничего на селе не пропадает, если вкладывать с умом. А с нашими земельными богатствами именно аграр-



ный сектор может стать гораздо более важным сегментом экономики, нежели нефть.

Больше скажу: если все правильно делать, деревня может стать основой нашей экономики, буквально – кормилицей. Сто пятьдесят лет назад не было у нас нефти и газа. Все занимались хлебом, птицей, поросятами да коровами.

Это тоже перекокс – страна была почти полностью аграрной. Сегодня мы – индустриальная держава. Но при таких земельных ресурсах как же нам не быть ведущим аграрным игроком на мировом рынке? Продовольствие в мире будет только дорожать, это неизбежный процесс, человечеству в целом еды не хватает. При таких условиях любой нормальный управленец вам скажет: вложения в производство продовольствия перспективны. Внимание правительства к этому сектору должно быть максимальным.

## 7.

Нет этого. Начался очередной кризис, и мы бросились спасать банки, а не производителя. Только спустя какое-то время обратили взор к реальному сектору.

Прилетаешь в США, пишешь иммиграционную карту. Там предупреждения: хлеб ввозить нельзя, продукты любые нельзя. Продать в Америку продукты – это табу. А почему Россия превратилась в продуктовую свалку? Никто с голоду у нас не умирал – при всем дефиците продуктов. Однако заключили этот кабальный десятилетний договор на поставку куриного мяса из США.

Любой ввоз продуктов – это основания для коррупции, преследования теневых интересов, потому что Россия в состоянии вытащить из провала любую отрасль. Замещение импортных товаров российскими должно быть основой государственной политики. Это и будет настоящая промышленная политика.

Не происходит этого. Ввоз субсидированной зарубежной пищевой продукции продолжается. Поэтому работа по борьбе с коррупцией, которую сейчас пытается провести Медведев, крайне важна. Если она даст ощутимые результаты, это будет очень большая победа. Даже будучи энергетическим монстром, Россия сегодня очень слабая страна. Она мало производит, создает мало рабочих мест. Ее конек на внутреннем рынке – это недвижимость, офисы, банки, магазины, рестораны, казино. Товарное производство откруивают у нас, как правило, западные бизнесмены.

Нормальный бизнесмен не идет в аграрный сектор только во имя спасения России. Он не МЧС, им движут рыночные соображения. И он смотрит на проблему комплексно. И видит: строительство элеваторов не субсидируется, минеральные удобрения дороже, чем за рубежом, ввоз техники облагается пошлинами. Как строить бизнес?

## 8.

В производстве минеральных удобрений Россия – лидер. При этом ни один крестьянин не может позволить себе внести на поля необходимое количество удобрений. Цена душит! Львиная доля «минералки» уходит за рубеж. А на внутреннем рынке цена за тонну выше, чем за рубежом.

У нас удобрения продаются на аукционах. На торги выставляются квоты, которые выкупают посредники, дистрибьюторы. Они накидывают свою наценку. В итоге крестьянин не в состоянии осилить конечную цену.

Почему так произошло? Потому что в этом бизнесе есть олигархи и есть представители власти. Сегодня, когда пришел кризис, зарубежный рынок съезжился. Внутренний рынок не дотягивается до существующих цен, и производители минеральных удобрений плачутся. Они вынуждены останавливать производство, им нужна помощь государства.

Господа, а где вы были раньше? Почему не развивали внутренний рынок? Вот он вас и прихлопнул!

Наконец, где была власть? Где был Антимонопольный комитет? Мы сейчас спасаем заводы, которые стали жертвой собственной жадности.

Да, сложилась хорошая конъюнктура рынка за рубежом. Львиную долю удобрений отправляли туда. Государству это тоже выгодно – валютная выручка, торговый баланс, Стабилизационный фонд, пополнение бюджета.

Только свой, родной селянин проигрывает.

Есть тысяча способов решения проблемы. Можно квотировать экспорт, можно субсидировать внутреннего потребителя удобрений, есть другие способы сбалансировать ситуацию.

Наконец власть решила субсидировать закупки – по всей России. Исполнение решения ушло на региональный уровень.

И получилось как всегда...

Я купил в Казани удобрения для предприятий в Самарской области. Купил, где дешевле было. Прихожу за субсидиями в Самару, а мне говорят:

– У нас есть постановление, по которому вы должны были покупать удобрения у самарского дистрибьютора. А вы купили в другой области. Поэтому мы вам субсидий дать не можем.

Вы скажете, что за чушь? Вовсе не чушь. Это местный дистрибьютор добился у местной власти таких условий субсидирования. Можно быть уверенным в том, что у него особые отношения с местной властью. И так – сплошь и рядом по всему спектру деловых отношений. Нам обязательно надо создать цепочку, где сидят семеро с ложкой вокруг крестьянина с сошкой.

Теперь, когда наш рекордный урожай на семьдесят процентов состоит из фуражного зерна, мы чешем в затылке: куда его девать? Сами себе выкопали яму. Селянин не внес





*Новый элеватор в Линецкой области*

в землю нужное количество удобрений, использовал очень плохой семенной фонд, работал на устаревшей технике.

Итог: зерно вышло низкосортное. Цена на него низкая, не покрывающая расходов крестьянина. И скормить его некуда.

Вот Мордашев заявляет:

– Сейчас не стоит вопрос цены стали. Она просто никому не нужна. Мы не знаем, что с этой сталью делать, доменные печи останавливаем.

Конечно, беда. Но на селе беда вдвое больше. Развалите молочное дело – восстанавливать придется десятилетия.

Деревня – мать экономики. За ней тянутся производство удобрений, машиностроение, легкая промышленность, пищевая промышленность. Возрожденная деревня оздоровит всю экономику. Но как это сделать, если у нас не только минеральные удобрения по цене выше мирового рынка, но и «горючка» дороже, чем в США. Это в стране, которая является крупнейшим производителем и экспортером нефти.

Процесс, можно сказать, стал неуправляемым. Мало того, что в посевную кампанию 2008 года цена на солярку буквально вздурила, так еще искусственный дефицит создали.

Качество этой солярки – за пределами добра и зла. Мы вынуждены сейчас вводить дополнительную очистку топлива, то есть делать то, что недоделала нефтехимия. У нас западная техника, она четверть миллиона долларов стоит, а с нашей соляркой все двигатели можно угробить.

## 9.

Возможно, чтобы разрубить этот гордиев узел, нам сегодня в аграрном секторе нужны радикальные решения. Например, Россия может вообще снять вопрос о минеральных удобрениях. Пусть в перспективе все сто процентов



*С управляющим отделением Сбербанка в Черноземье  
Александром Соловьевым мы договорились  
о кредитовании строительства свинокомплексов и молочных ферм  
в Воронежской, Тамбовской и Липецкой областях*

уходят за рубеж. Нужно развивать скотоводство и птицеводство. И вносить в землю не минеральные удобрения, а органику, то есть сделать ставку на экологически чистый продукт. Но для этого опять нужна стратегия, государственная политика, позволяющая в двадцать лет вывести Россию из этого тупика.

В Европе сегодня любой продукт, произведенный на земле, изначально ненатурален. Но там земли мало. В Германии нет возможности рекультивировать помет или навоз. Рядом жилье, никто не разрешит это делать. Поэтому вся Европа сжигает органику или занимается химической очисткой. Они вынуждены это делать.

У нас земли много. Мы можем себе позволить роскошь – производство натуральных продуктов. В наших компаниях, например, на землях, прилегающих к свиноплексам, применяется только органика. Это совсем другой затратный механизм.

Нам нужно, наконец, получать такие же рекордные урожаи, но структура их должна быть перевернута – на семьдесят процентов они должны состоять из качественного зерна. Я уже не говорю о том, что в нашем урожае сегодня мало подсолнечника, гороха, кукурузы, сои, пивного ячменя, твердой пшеницы. Одна из причин – крайне плачевное состояние семенного фонда. Объекты подготовки этого фонда и его хранения можно по пальцам пересчитать. А это – основа основ растениеводства.

Но как решать такие вопросы в условиях финансового кризиса? У нас главное сейчас – работа с банками компании «НАПКО», да и новая компания «Молочный холдинг» требует решения вопросов по кредитам, она только начала набирать силу.

Недавно я вылетал в Воронеж к управляющему отделением Сбербанка в Черноземье Александру Кирилловичу Соловьеву, чтобы договориться о кредитовании объектов, строительство которых уже началось за счет собственных





*С управляющим отделением Сбербанка  
Центрального Поволжья Виктором Щуренковым на открытии новых  
корпусов птицефабрики Васильевская в Пензенской области*

средств. Речь шла о свиноп комплексах и молочных фермах в Воронежской, Тамбовской и Липецкой областях. Удалось договориться о кредитах общим объемом около пяти миллиардов рублей.

Через два дня вылетел в Самару к руководителю отделения Сбербанка Центрального Поволжья Виктору Васильевичу Щуренкову с той же целью. Договорился о кредите до двух миллиардов рублей на развитие свиноводства в Пензе и молочного дела в Пензе, Ульяновске и Самаре.

Сбербанк чувствовал себя уверенно, что радовало. Отношение к реальному сектору тоже, похоже, поменялось. Сельское хозяйство в условиях кризиса выдвигалось на первый план, его поддерживало правительство, а поскольку крупных игроков здесь совсем немного, я имел преимущество – у нас была хорошая кредитная история, мы никогда не подводили наших кредиторов.

# КОРЕННОЙ ВОПРОС КРЕСТЬЯНСТВА ОСТАЕТСЯ НЕРЕШЕННЫМ

## 1.

**С**читается, что в России сегодня сто десять миллионов гектаров пашни. Я думаю, значительно больше. Никто точно не знает этой цифры.

Нормального кадастрового учета в стране нет. Как можно говорить о размерах пашни, когда у тебя учета нет? Разве что на глазок.

Это не сегодняшняя проблема. Весь наш исторический опыт говорит о том, что собственность на землю у нас, мягко говоря, не вполне оформлена. После отмены крепостного права при Александре II проблема межевания десятин так до конца и не была решена. Национализация земли при социализме лишь усугубила ее. Поэтому наделение крестьян паями при отсутствии законченной формы собственности оказалось очередным обманом народа.

По полям бывших колхозов и совхозов бродят сегодня представители разных коммерческих организаций, за копейки скупают у крестьян пай, а затем инвестируют деньги в то, чтобы довести собственность на эту землю до юридически состоятельного оформления. И вот уже появляется,

можно сказать, новая собственность – с новой, радикально более высокой ценой. Селяне опять обмануты.

## 2.

Земельный пай – это все, что у крестьян сегодня осталось. Но что такое пай? Это бумажка, свидетельство на какое-то количество земли. Однако показать эту землю, мол, вот моя земля – от этого оврага до того перелеска – никто не может. Пай не закреплен за конкретной землей, он – лишь свидетельство на определенную количественно, но неопределенную физически часть бывшей колхозной пашни. Выделить «свою» землю из общей невозможно.

Сейчас появилось большое количество так называемых невостребованных паев. Что это такое? Это значит, что владельцы паев ушли в могилу, так и не реализовав своих прав собственности на землю.

Больше того. Пай становится селянину обузой. Поскольку он отражает какое-то количество имущества, а значит, и его стоимость, к владельцу пая приходит инспектор налоговой службы и говорит:

– Бабуся! Налог надо платить. За землю.

Бабуся понять не может, причитает:

– Господь с тобой, сынок! Я и делянки не видела, за что же мне платить?

По нормам справедливости у государства сегодня нет прав на то, чтобы требовать у селянина налог на землю. И сам селянин эту проблему не решит. Чтобы обрести реальную собственность, ему надо идти в суд, добиваться выделения конкретной земли, фиксировать границы участка, ставить его на кадастровый учет. Он просто не в состоянии тратить столько времени на толкание в присутственных местах, не говоря уже о том, что все это стоит денег, денег и денег. Проблема уперлась в тупик.

### 3.

Для инвестора выход нашелся. Во-первых, сохранился государственный фонд земли, который находится в ведении местной власти. Есть «не востребованные паи» и есть «живые паи» у крестьян. Но и тут возникают поразительные ситуации. Так, например, государство наложило мораторий на фонд перераспределения. То есть земля, принадлежащая государству, не продается. А именно она во многих случаях как раз была охвачена кадастровым учетом.

Казалось бы, простой вопрос: надо снять мораторий, приватизировать эту землю, а затем использовать ее в качестве залога для получения кредитов в банках. Но чтобы такая схема заработала, необходимо решение местных законодательных собраний.

Надо сказать, тут свою роль сыграли губернаторы Пензенской, Тамбовской и Воронежской областей – Бочкарев, Бетин и Кулаков. Они провели огромную работу по разъяснению смысла такой операции. Договорились так: мы купим государственную землю через аукцион – это нормальная правовая форма. При этом мы берем на себя обязательства, доказываем свою политику – что мы собираемся с этой землей делать. И если не делаем обещанного – можно объявить результаты аукциона недействительными. То есть мы готовы быть полностью подконтрольными в распоряжении такой землей.

Депутаты нам поверили, приняли решение. Мы купили двадцать восемь тысяч гектаров земли в Пензенской области, тридцать тысяч в Тамбовской и шестнадцать тысяч в Воронежской – все из фондов перераспределения. Провели эти земли через кадастровый учет и выставили их в качестве залога под банковские кредиты. Только за счет этой земли нам удалось привлечь около ста пятидесяти миллионов долларов длинных кредитов! В этом громадную роль сыграл руководитель Россельхозбанка Ю.В. Трушин, кото-

рый стал принимать землю в залог по ее кадастровой стоимости, в обеспечение кредитов.

Благодаря этому мы начали массированное строительство свинокомплексов, элеваторов, стали закупать зарубежную технику и оборудование, строить селекционные свинарники, обрабатывать землю.

#### 4.

Мы покупаем пай у селян. Однако в отличие от всяких ловкачей не собираемся их дурачить. Мы хотим вместе с ними работать, возрождать сельское хозяйство. Поэтому приняли осознанную, полностью открытую политику общения с владельцами паев.

Пайщика надо было не просто склонить к продаже, надо было его убедить в том, что мы не жулики, он должен знать, кому он продает пай. Мы вывозили людей на наши объекты, показывали свинокомплексы, птицефабрики. Мы организовывали общение с людьми, которые уже вошли в группу, чтобы пайщик мог сам судить о том, как живут эти люди, что они получили, войдя в группу. Я сам беседовал едва ли не с каждым таким пайщиком. И у людей появилось доверие к нам. Тем не менее я говорил:

– Давайте пойдем по пути создания акционерного общества. Не продавайте сегодня свой пай. Давайте зафиксируем его цену по рыночной стоимости. Если вы входите в акционерное общество, я как инвестор гарантирую рост этого общества. От этого будет расти цена вашей акции. Вы можете потом продать эту акцию значительно дороже, правда, при одном условии – если я не аферист, а человек, который пришел созидать на этой земле.

Мы создали очень много акционерных обществ. Люди имеют от нас сертификат, своего рода акцию. Они в любое время могут эту акцию продать, получить за нее деньги.

Но преимущественное право выкупа – за нами. Если мы отказываемся, он может продать ее на рынке. Однако мы полностью защитили интересы селян. Мы гарантировали выкуп акции в любой момент. И у селян есть другая возможность – получать дивиденды. Каждый год они получают тонну-полторы зерна. Именно такая политика обеспечила нам успех.

## 5.

Конечно, не всегда все получается так гладко. Например, купили мы в Ростовской области мясокомбинат, планируя развитие по пути свиноводства и птицеводства в области. Для свиноводства нужна была земля. Понятно, что земля в Ростовской области, особенно поближе к Черноземью, дорогая. Мы нашли кусок государственной земли.

Раньше на ней стояли различные сельскохозяйственные станции. Они и сегодня занимаются профильной деятельностью. И все это – федеральная собственность. Я вышел на Минсельхоз, показал планы развития, и министерство дало разрешение на передачу этой земли нам в аренду. Между тем арендатор на этой земле уже был. Соответственно существовавший договор аренды предлагалось расторгнуть. Станция остается, ей надо максимум пятьсот гектаров, а двадцать пять тысяч гектаров мы брались запустить в работу. Губернатор Чуб дал «добро», все дали «добро».

Между тем человек, который землю эту арендовал, получал примерно сорок центнеров зерна с гектара, хорошо работал и деньги зарабатывал. Но только зерном. Если бы этот директор предприятия продвинулся дальше – от растениеводства к свиноводству, например, то получил бы замкнутый цикл, и все у него было бы правильно.

Когда мы послали своих представителей, этот хозяин собрал весь народ, человек пятьсот – с вилами, лопатами.

И говорит:

– Что-то там, в Москве, решили, и Чуб здесь тоже решил. Нам на это наплевать. Никто не посягнет на эту землю.

Против народа не пойдешь. И дело тут не в страхе. Попрешь напролом – работать потом нормально не сможешь. Мало ли что сказал губернатор или министр Гордеев. Не отдают они землю, и все. Народ встал. А хозяин говорит:

– У меня по балансу все очень хорошо. Я землю обрабатываю, мы зарабатываем три миллиона долларов в год. Какие к нам вопросы?

И я отошел в сторону. На земле ничего нельзя делать насильно. Пусть даже не прав этот директор. Он должен был бы зарабатывать в пять раз больше при правильном подходе. Но если все ломать через колено, ничего не заработаешь, только потеряешь.

## 6.

Кто и как должен лоббировать интересы селян? Если это идет от частного предпринимателя, даже сильного, позиция будет слабой. Другое дело, когда таким защитником интересов выступает региональная власть. Если еще ее объединить на съезде аграриев, тогда можно будет весомо сказать государству: мы переступили черту дозволенного. Все, конец. Как в сорок первом, под Москвой: умрем, но дальше не пустим.

Сегодня в аграрном секторе такая же ситуация. А единого понимания главного вопроса крестьянства так и нет.

Звонит мне как-то Заверюха, бывший тогда вице-премьером, и говорит:

– Ты знаешь, скоро будет съезд крестьян, я тебя прошу, выступи, пожалуйста. Мы должны поддержать Хлыстуна.

Я прихожу в Колонный зал Дома Союзов. В президиуме – Заверюха, Хлыстун, министр сельского хозяйства, ряд других представителей аграрного сектора. Меня тоже туда пригласили.



Среди прочих делегатов на трибуну выходит Чернышев – он тогда был депутатом и представлял аграрников в депутатском корпусе. Выходит и говорит:

– Земля священна. Она должна быть государственной, мы не позволим последнее российское богатство пустить по ветру, отдать в частные руки, как это произошло с энергоносителями. Мы должны любой ценой удержать в государственных руках земли российские...

Тут опять взорвался мой характер. Так меня это заявление разобрало, что я начисто забыл, зачем пришел. Вместо того, чтобы говорить о Хлыстуне, о том, какой он хороший или плохой, о том, что я его поддерживаю, весь пафос речи я обрушил на Чернышева. Гневно истоптав все его тезисы, я завершил выступление следующими словами:

– До тех пор, пока интересы крестьян в депутатском корпусе будут защищать такие люди, как Чернышев, мы все в лаптях будем ходить. Земля должна быть частная. Да, это единственное богатство, которое осталось. Оно должно быть юридически защищено и должно работать на сельского жителя. Земля должна служить залоговым инструментом в российских банках.

На трибуне во мне происходит выброс энергии, становлюсь просто неуправляемым. Завершив выступление и содрав аплодисменты, я не сел в президиум, а просто ушел.

## 7.

Прошли годы, и Чернышев стал губернатором Оренбургской области. А мы тогда занимались приватизацией птицефабрик. Мне говорят:

– Есть хорошая птицефабрика в Оренбургской области, поезжай, посмотри, ребята продаются...

Собираюсь в Оренбург. Перед отлетом мне говорят:

– Не лети, тебя губернатор не пустит на эту птицефабрику.

Я решил перестраховаться. Позвонил «наверх», и получил в ответ – «лети».

Прилетаю. У трапа самолета встречает вице-губернатор и говорит:

– Игорь Алексеевич, кто вам сказал, что вас не пустят?

Мы едем смотреть птицефабрику. Потом – к губернатору. Чернышев встречает. Стол накрыл, как для дорогого гостя, забыв, видимо, давнюю обиду. Я говорю ему:

– Андрей Семенович, я посмотрел птицефабрику. В нынешнем состоянии она мне не нужна, даже если вы ее подарите. Но я вам скажу, что вы взяли не того инвестора, который может сегодня созидать.

Прошло два года. Мне министр сельского хозяйства области говорит:

– Видя, что ты делаешь в аграрном секторе, в растениеводстве и свиноводстве, Чернышев просит, чтобы ты приехал и вернулся к вопросу инвестиционной программы на Оренбургской земле.

Тут я опять был недипломатичен. Говорю:

– Не пойду в эту область до тех пор, пока там у руля сидит этот человек.

Проходят еще три года. Мы продвигались в регионы – Пензенская, Ульяновская, Самарская область. В Алексеевском районе Самарской области мы подошли своими землями к Курманаевскому району Оренбургской губернии. Нам нужно было строить элеватор, а железной дороги рядом нет. Она есть у соседей.

Я звоню руководителю отделения Сбербанка в Поволжье Виктору Щуренкову:

– Витя, позвони оренбургскому губернатору, выясни, как он настроен...

И рассказал ему историю нашего «общения».

Щуренков позвонил и сообщил:

– Ты знаешь, он не сказал ни да, ни нет. Чувствуется какой-то холодок.

Тут я сам себе сказал: «Стоп, машина! Не стоит ехать». Потом на форуме в Санкт-Петербурге опять попросил: – Виктор, еще раз поговори с Чернышевым. Если он хочет, то только при этом условии я приеду.

Чернышев ответил согласием.

Мы с Щуренковым приезжаем в Оренбург. Губернатор нас принимает, никаких накрытых столов, все скромно, поделовому. Сидит напротив меня, рассказывает об успехах Оренбургской области. Мол, многое делается в аграрном секторе. Но явного желания, чтобы мы пришли в область, не выказывает. Он пытается показать, что вроде бы и не нуждается в приходе Бабаева. Но если, конечно, Бабаев хочет, то мы дадим согласие.

Все «успехи» области видны в Курманаевском районе. Именно здесь на месте погибших хуторов стоят кресты. Нищета катастрофическая. И если Центральное Черноземье как-то продвинулось в вопросах межевания, кадастрового учета, появилась какая-то цена земли, то в Оренбургской области до сих пор межевания нет, кадастрового учета нет, о ценовой политике люди ничего не знают. Между тем там есть Богоруславский район, где очень хорошие земли, можно серьезное дело поставить.

И все же должен сказать: Чернышев предан российской земле. Он крестьянин, он вернулся из Москвы в Оренбург. Его уважает народ, он боец, чувствует себя уверенно, мощно, хотя ему уже семьдесят. И он ответственный человек. Конечно, он понимал, что я приехал приватизировать земли. Но ведь не сказал мне, как раньше:

– Земля священна, она должна быть государственной...

Он понял, что это ошибка. Такое понимание дорогого стоит. Только цена ошибки слишком велика. Нужно было раньше провести достойную приватизацию. Не раздать обезличенные паи, а заняться всем комплексом проблем: межеванием, кадастровым учетом, выдать крестьянам зе-

мельный документ, имеющий реальное отражение в поле. В этой ситуации появился бы реальный рынок: хочешь – продавай, а хочешь – возделывай, объединяйся. К сожалению, этого не произошло.

Мое предложение на совещании в Тамбове о том, что нужно поставить на кадастровый учет все пашни, что надо из бюджета выделить на это деньги, опять не услышали. Не понимают. Разве лучше, чтобы приходили какие-то жулики, скупали за копейки пай, потом перепродавали их втридорога, а деньги выводили за рубеж.

## 8.

По существу, я сегодня занимаюсь лоббированием интересов селян. Вот, например, на Госсовете в Тамбове вновь встал вопрос о земле.

Мне, промышленнику, сама по себе земля в собственности в таком объеме не нужна. Она нужна мне как залоговая база для привлечения кредитов на развитие.

Зубков проблемы села понимает, он по жизни своей был с ним связан. Поэтому я напрямую обратился к Зубкову:

– Вы прекрасно понимаете, что произошло. Ленин обманул народ. Крестьяне землю не получили. Сегодня произошло то же самое. На тебе пай, который практически не имеет за собой реальной собственности.

И что же? Когда этот пай был передан, государство обязательства по доводке этого пая до реальной собственности с себя сняло. Оно сказала селянину: иди и сам занимайся этим вопросом. Но как это сделать? Межевать пять гектаров не будешь. Межуются, как правило, двести гектаров, пятьсот, тысяча. Значит, надо собрать селян и сказать: «Господа селяне! Межевание стоит столько-то, соберите деньги».

Мы знаем, что селяне все нищие. Более того, никто в это не верит. Значит, никто не даст ни копейки. А чтобы

собственность стала реальной, землю надо на кадастровый учет поставить. После кадастрового учета пройти всю процедуру закрепления собственности. Кто это сделает? Да никто физически сделать это не может! А тут вам и ловкачи набежали – фонды различные. Они-то знают, что цена земли будет расти.

Цель государства должна состоять в том, чтобы ввести земли в залоговый оборот. Для этого умный человек должен сделать следующее. Выделить из бюджета средства на проведение кадастрового учета всех земель и обязать местные власти провести эту работу. Надо укрепить соответствующие государственные службы, выделить деньги на это. Сегодня эти службы слабые. Нужно поставить задачу перед каждым губернатором – провести кадастровый учет всех земельных наделов в Российской Федерации.

Вот тогда появится рыночная стоимость земли, и ее можно будет использовать в качестве залога. Почему это не сделать? Давайте потратим на это год жизни, но снимем наконец этот вопрос с повестки дня.

Сегодня в стране из всех земельных угодий не более одного миллиона гектаров работают в качестве залога у банков. Из них двести тысяч – мы положили. Это же недопустимо мало!

Меня внимательно выслушали. Все понимают важность этой работы, а воз и ныне там. Это действительно серьезные затраты, но такие вложения принесут отдачу. В перспективе они изменят структуру нашего ВВП в лучшую сторону.

Тут, правда, возникает и другой вопрос: если механизм сам начнет работать, для чего тогда власть? Каким образом в этом случае можно будет какого-нибудь Ваню или Петю дальше или ближе придвигать-отодвигать?

## КУДА ТЕЧЕТ МОЛОЧНАЯ РЕКА

### 1.

**М**олочное стадо досталось нам как непрофильный бизнес еще при покупке птицефабрик. Коммунисты понимали: птицефабрика – это помет. Его вывозили на пастбища, возделывали хорошие многолетние травы.

На травах пасли коров, и тут же была молочная ферма. В итоге, покупая птицефабрики и свинокомплексы, мы обрели молочные стада почти во всех регионах присутствия.

Так, между делом, почти незаметно, образовалась целая отрасль хозяйства. Мы поддерживали эти абсолютно убыточные фермы на протяжении десяти лет. Однако у нас была ответственность перед губернаторами, и мы перекачивали средства из других секторов хозяйства, вливали их в молочное дело.

Когда развили птицеводство, свиноводство и ушли в растениеводство, чтобы накормить свиней и кур, встал вопрос: почему точно так же не кормить коров? Я вошел в молочное дело не потому, что хотел этого, а потому, что сама логика сельского оборота жизни к этому подвела.

Мне стало интересно. А я всегда занимался тем, что мне интересно. И потому дал команду: посчитайте-ка мне,

сколько у нас коров, сколько молока, сколько мы комбикормов покупаем в месяц...

Цифра вылилась рекой – восемьдесят тонн молока в сутки! Тридцать тысяч тонн в год. Дойное стадо – около пяти с половиной тысячи голов, а в целом около одиннадцати тысяч голов скота. Тут уже было не до шуток. Такие промышленные масштабы в России еще надо поискать – чтобы они компактно, в одних руках были. Это настоящий гигант!

Сели в машину, поехали объезжать все наши хозяйства, а заодно смотреть чужой опыт.

## 2.

Я стал вникать в детали. И тут, как всегда, раскрылись картины, написанные маслом.

Скажем, у нас в Череповце есть свинокомплекс и молочная ферма. Еду в Череповец, а мне звонит министр сельского хозяйства Вологодской области Сергей Громов и говорит:

– Я знаю, ты будешь завтра у нас. Тут Мордашов продает свой непрофильный бизнес, молочное стадо.

– Там далеко? – спрашиваю.

– Да нет, рядом с твоим хозяйством. Очень прошу тебя взять это стадо.

Я спрашиваю у ребят:

– Куда ближе, к нам или к Мордашову?

– К Мордашову, – говорят.

Поехали к Мордашову. Захожу на ферму, прошу дать халат, бахилы – на наши фермы без этого ни ногой!

– Да что вы, Игорь Алексеевич, не надо, у нас там все хорошо...

Зашли на ферму. Больно смотреть! Антисанитария страшная. Коровы тощие, шлейф угроблен, восстановле-

нию не подлежит, семьсот пятьдесят голов для дальнейшего воспроизводства погублены.

Очень я хотел помочь Громову, но вынужден был сказать:

– Передай Мордашову, что я не такой богатый, как он. Тут надо не продавать, а просить, чтобы взяли, да еще заплатить за это.

Увы, это типичная картина. Одно не понять: даже если бизнес непрофильный, его все же надо поддерживать в нормальном состоянии. Это ведь живая скотина!

### 3.

Через десять-пятнадцать километров приезжаем на нашу ферму. На меня надевают халат, бахилы, шапочку. Это было счастье – после такого мрака зайти в отличный селекционный комплекс, где есть мыслящие люди. Там у нас Тамара работает, она всю сознательную жизнь отдала этому предприятию, почти сорок лет. С какой радостью она говорила, что на протяжении семи лет мы все время вкладываем, поддерживаем этот комплекс. Это одно из лучших предприятий по молочному производству в Вологодской области. А область всегда славилась молоком.

Эта Тамара окончательно заразила меня своей увлеченностью.

Я не считаю себя аграрником-профессионалом, и тем более универсалом. Я менеджер, который может оценить профессионала, помочь ему и направить дело в нормальное русло.

Осматриваем с Тамарой наше дойное стадо, телят, бычков. И она говорит:

– Игорь Алексеевич, вы же знаете, что происходит с мясным скотоводством в России. Корова служит после лактации пять-шесть лет. Потом надой снижается, и ее за-



бывают. Это невероятная глупость. При хорошей селекции ее нужно переводить в мясное скотоводство, пусть бычков нам даст.

Тут она подводит меня к корове:

– Смотрите, она отслужила двенадцать лет! А теперь гляньте, какого она на свет бычка произвела...

Бычку около трех месяцев. Красавец! Пышет здоровьем! Глядеть на него – уже заряжаешься энергией. Я говорю:

– Ребята, привезите этого бычка ко мне на дачу, я буду на него смотреть, у него биополе здоровьем светится, он меня будет оздоравливать.

Спрашивается: зачем мы пускаем этих коров под нож? Только потому, что удой не тот? Но они, если правильно выстроить селекцию, еще по пять-шесть бычков принесут. Конечно, чтобы наладить селекцию, создать мощное продуктивное стадо, надо пятнадцать лет. Естественно, без помощи государства физически это сделать невозможно.

#### 4.

Настал момент, когда надо было решать, что делать с непрофильным бизнесом. Он у нас расположен в Вологодской, Московской, Ульяновской и Пензенской областях.

Экономика его не вдохновляла. Получая около восьмидесяти тонн молока в сутки, мы вынуждены продавать его по ценам, которые диктуют монополисты-переработчики, такие как «Вимм-Билль-Данн», «Юнимилк», «Данон», на долю которых приходится около половины молочного бизнеса в России. Цены эти нам в убыток. Средняя цена реализации по году составляет десять-одиннадцать рублей за литр, а себестоимость молока двенадцать-тринадцать рублей.

Понятно было, что дальше так продолжаться не могло. Государство, к сожалению, не реагировало на то, что про-

исходит. Европейский фермер получает дотации на литр произведенной продукции. Как с ним конкурировать? А наши крупные переработчики, используя сухое молоко, еще больше подрывают экономику производителей цельного сырого молока.

Все это вело к уничтожению дойного стада. То есть развивался примерно тот же процесс, который мы видели в мясном скотоводстве, которого сейчас в России практически нет.

У нас было три пути. Первый – пустить все под нож и покончить с молочным бизнесом. На наш взгляд, самый безответственный вариант. Второй путь – продать стадо в частные подворья по ценам, доступным для селян.

Мы выбрали третий путь – профессиональный подход к молочному бизнесу.

## 5.

Такой подход предполагал глубокое изучение мирового опыта. Я понимал, что в организации любого бизнеса этот подготовительный период играет важнейшую роль, он оказывает влияние на все последующее развитие. Поэтому целый год был потрачен на изучение состояния дел в этой отрасли.

Мы объехали все российские регионы, где есть молочное стадо. И выяснили: у нас в основном практикуется советский подход, который, в свою очередь, опирался на американский опыт мегаферм.

Наш анализ показал: в таком подходе больше минусов, чем плюсов. Содержание огромного количества дойных коров под одной крышей всегда влечет повышенный риск заболеваемости. Соответственно нужна интенсивная вакцинация, что влияет на качество молока, а значит, и на здоровье потребителя. Наконец, жизнь коровы сокращается

почти вдвое – в таких условиях животное живет не более трех-четырех лактаций.

Но самое важное для нас было то, что ни одна мегаферма ни в одной стране мира не может сегодня дать качественное молоко. То есть молоко, пригодное для производства твердого сыра, поскольку именно процесс изготовления твердых сыров требует высокого качества сырого молока. Это своего рода индикатор качества. В тех странах, где все молочное дело опирается на мегафермы, нет производства таких сыров. В США, например, где коровы дают по шестьдесят литров молока в день, не производят твердых сыров. Немаловажно и то, что, по приблизительным подсчетам, ферма на тысячу двести коров стоит как минимум сорок пять миллионов долларов.

В Европе тоже есть мегафермы. Но они – исключение из правила. Я посетил Швецию, Норвегию, Финляндию, Германию, Голландию, где тоже изучал «молочное дело». И выяснил, что в производстве молока Европа опирается на семейные фермы с поголовьем в сто пятьдесят-двести коров.

## 6.

Об этих семейных фермах я снял целый фильм – настолько меня восхитила такая организация бизнеса. Рядом с фермой дом, в котором живет сам фермер с семьей. Неподалеку – дом его родителей. Коровы всегда под присмотром. Ветеринарная защита здесь лучше, корова живет дольше, все механизировано и роботизировано. А главное – молоко самого высокого качества.

Именно поэтому в основу нашего бизнеса мы положили европейский опыт.

Свой фильм я показывал на совещании в Тамбове, в присутствии шестнадцати губернаторов и Георгия Полтавченко.





*Мы выбрали третий путь – профессиональный подход к молочному бизнесу*

Потом показывал депутатам Тамбовской и Липецкой областей, когда презентовал там наш проект семейных ферм.

Мы решили, что на первом этапе в Липецкой и Тамбовской областях будет создано по восемь семейных ферм на сто пятьдесят голов каждая. Кроме того, построим в этих областях молочные заводы и организуем выездную торговлю молоком и кисломолочными продуктами. Первые объекты мы уже заложили. Общий объем инвестиций составит семьдесят миллионов долларов. Каждая ферма получит по триста-четыре гектаров земли. Рядом будут построены жилые дома для фермеров со всей инфраструктурой.

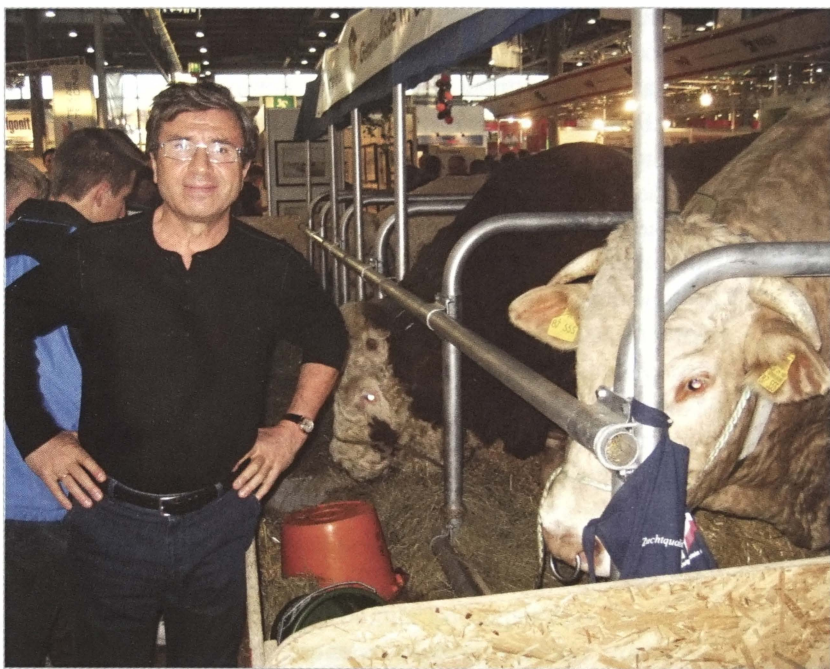
Мощности заводов будут рассчитаны на переработку двадцати-двадцати пяти тонн молока в сутки. Готовую продукцию мы планируем продавать со специальных машин, предназначенных для торговли молочными изделиями. На каждый такой завод – по двадцать машин.

Этот проект поддержало и государство. Оно будет субсидировать ставки по кредитам на сто процентов в программе развития молочного скотоводства. Большую роль в решении этого вопроса сыграл вице-премьер Виктор Зубков. А комиссия Минсельхоза в рамках программы развития молочного скотоводства отобрала для такой поддержки три наших проекта. Мы уже получили кредиты Сбербанка – по одному миллиарду рублей на каждую область.

Наконец, недавно между Липецкой областью, нашей компанией и Министерством сельского хозяйства было подписано соглашение о том, что правительство выступит гарантом на пятьдесят процентов по кредитам, выданным на реализацию нашего «молочного проекта».

## 7.

Мы рассчитываем, что первые молочные заводы начнут работать уже в октябре 2009 года. Сначала на них будет



*На сельскохозяйственной выставке в Голландии*

перерабатываться молоко, которое производят сейчас наши фермы, – это восемьдесят тонн в сутки. Затем оно будет постепенно замещаться молоком фермерских хозяйств.

Наша цель – сделать качественную молочную продукцию доступной для любых категорий потребителей. Для этого из цепочки от производителя к потребителю мы исключили крупных переработчиков и торговлю.

В своей цепочке мы намерены поддерживать тот уровень цен, который был бы выгоден всем звеньям производства. В частности, платить за сырое молоко будем столько, сколько требуется для поддержания рентабельности каждой фермы, например по семнадцать рублей за литр. Тогда с молочного завода пастеризованное молоко будет выходить по двадцать пять рублей за литр. Где вы найдете в Москве или в другом городе качественное молоко по такой цене? В Москве литр молока стоит как минимум тридцать пять рублей, к тому же в него добавлено сухое молоко.

Ассортимент заводов будет также включать сметану, йогурты, творог – то есть небольшой набор фермерской продукции по доступной для покупателя цене.

## 8.

Такой подход помимо прочего поможет нам решить проблему селекции. В Вологодской, Пензенской и Московской областях у нас есть селекционные комплексы, где выращивается скот молочных пород. Сейчас мы проводим их реконструкцию и расширяем. Мы не будем покупать телочек за рубежом, поскольку уверены: они должны быть адаптированы к российским условиям. Наши телочки лучше. Мы уже сейчас можем поставлять по пятьсот нетелей в год, что поможет нам заполнить небольшие семейные фермы. А дальше будем наращивать объемы по мере расширения нашего проекта.



Выяснилось также, что сегодня мы можем за счет собственной селекции и старых свободных площадей вывести дойное стадо на десять тысяч голов в течение нескольких лет. Из десяти тысяч будем выбраковывать как минимум тысячу коров ежегодно. Их надо будет ставить на мясное скотоводство и запускать этот процесс, как бы тяжело ни было. То есть производство молока потянет за собой и развитие мясного скотоводства. Тогда замкнется весь производственный цикл: растениеводство, производство комбикорма, молочное и мясное скотоводство, мясная переработка, молоко и кисломолочная продукция.

## 9.

Не менее важен социальный аспект нашего бизнес-плана. Мелкий фермер со стадом в сто пятьдесят голов, роботизированной дойкой, картами полей, севооборотами – это квалифицированный, творческий труд.

И главное, малое стадо – это возвращение людей на землю русские. Не те кресты в полях на месте сгинувших хуторов, а нормальные фермерские хозяйства, поддержанные мощной инфраструктурой, мощной компанией, способной взять на себя массу общих фермерских забот.

Мы создали такую управляющую компанию – «Молочный холдинг». Именно она возьмет на себя, например, поставку комбикормов, сбор молока, его переработку и сбыт, ветеринарный контроль, контроль качества и так далее. То есть частный фермер будет опираться на крупного частного производителя и оператора. Мы планируем на конкурсной основе передать построенные фермы в долгосрочную аренду желающим заняться этим делом с правом их последнего выкупа.

В России есть люди-практики, которые знают, что нужно делать и для чего это делать. Но и правительство долж-

но понять, что производителя молока надо дотировать. И не за инвестиционные проекты, а за реальный объем полученного молока. Кто сегодня получает литр молока – на тебе пять рублей дотации на литр. Пусть производитель за счет этой дотации сначала «вылечит» свой баланс. Потом с хорошим балансом он придет в банк и получит кредит на развитие. Вот один из путей решения проблемы.

## 10.

Существующая у нас сегодня система дотаций порой вообще не отвечает экономическому смыслу. Приведу пример. Что делают в Вологодской области? Там свиноводство слабое, а молочное дело исконно сильное, громадное. Здесь на молоко дотацию не дают – «у нас молоко есть». Зато дают дотацию на свинью – семь рублей на килограмм. На птицу – тоже дают. А молоко, между тем, гибнет. У того же Мордашова, например.

Сейчас, в кризис, Мордашов увольняет с завода людей. Лисин с Липецкого металлургического завода тоже увольняет. У них железная логика: надо сокращать расходы, сбыта нет, металл не нужен, цены на него падают.

Я не могу с селянами поступить так же: знаете, ребята, молоко не пьют, цена не соответствует, давайте прирежем коров, оставим только тех, у которых самый высокий надой. Или, например, сказать так:

– У вас, друзья, это дойное стадо должно пройти еще пять лактаций. Давайте забудем про шлейф, он очень убыточный. Пять лет просуществуем, а потом всех коров пустим под нож.

Между прочим, это безумное рассуждение лежит вполне в рамках строгого бизнес-подхода, который демонстрируют сегодня наши олигархи. Пять лет я на коне, сдаю молоко, все движется, а дальше – трава не расти.

## 11.

Мы нигде себе этого короткого взгляда на бизнес не позволили. Везде запустили шлейф в работу, понимая, что восстановить его будет практически невозможно. Именно это произошло, например, в Самарской области. Там уже и дотацию на молоко два рубля на литр дают, но ее давать теперь некому. Все стадо вырезали, остались крохи, может быть, в подворьях. И я говорю теперь министру сельского хозяйства области и губернатору:

– Два рубля – это мертвому припарка. Тут тоже необходим рыночный взгляд на вещи. Сколько нужно дать из бюджета, чтобы люди поднялись? Если уж довели до нуля, ищите реального инвестора, меня ищите.

Слова вызывают шок. Как это так, отдать на откуп кому-то? Пытаюсь доказать:

– Вот вы даете два рубля на литр. Прошел год. Что изменилось? У вас не только роста нет, у вас крушение продолжается! Значит, эта мера ничего не дает. Когда все разрушено, надо искать инвестора и его дотировать, субсидировать, чтобы он пришел и создал молочный комплекс.

Но трудно местной власти, очень трудно решиться на это. Объясняю:

– Вот я, допустим, начну строить комплекс. Гарантирую, что за счет собственной селекции в течение двух лет «вытолкну» минимум четыреста хороших телочек. Недостающих – купим. Создадим восемь фермерских хозяйств со стадами по сто пятьдесят голов, которые смогут запустить это дело в рост. Сколько будете платить фермерам за молоко?

Тут весь разговор заканчивается. Сложно все это. Надо выйти на депутатский корпус, убедить его, надо заложить в бюджет, надо третье, четвертое, пятое... И тишина...

Это не путь всей страны, когда один губернатор понимает, другой нет. Каждый решает свои сиюминутные задачи и никто – общие.

В сотый раз повторю: нужна государственная политика, направленная на сбалансированное развитие всего сельского хозяйства. Все этапы сельскохозяйственного производства должны разумно субсидироваться. Аграрий должен повсеместно укрепнуть, встать на ноги – вот задача.

## 12.

Мне, частнику, как это ни странно, выгодно, чтобы коров вырезали, особенно дойные стада. Я свои стада буду наращивать. Сопоставимых игроков на рынке мало. Цена будет подниматься на все, если стадо в целом сокращается. Наступит момент, когда государство проснется и начнет осуществлять массированные дотации в молочное производство. Для меня возникнут очень комфортные, привилегированные условия. На кого тогда можно будет опереться, если не на меня?

Но это же не путь! Это то, что уже произошло в свиноводстве.

Мы должны прямо сказать: в Советском Союзе аграрный сектор имел очень серьезную государственную поддержку. Надо вернуться к этой политике, но на совершенно новых, рыночных основаниях.

Когда мы встречаемся с губернаторами на заседаниях Госсовета, я вижу, что каждый из них решает свою задачу. Можно сказать, занимается самозащитой. Вот если бы в Центральном Черноземье – это житница России! – шестнадцать губернаторов сделали заявление:

«Есть программа, без которой мы все умрем. Или ее примет Российское государство, или мы выйдем в отставку. Мы не можем эффективно руководить аграрными регионами, если существующий экономический механизм не позволяет возродить село».

К сожалению, таких организованных и решительных лоббистов у аграриев нет.



*Молочный мини завод в Кузнецовском хозяйстве*

### 13.

Если меня спросят, что составляет основу ВВП Соединенных Штатов Америки, отвечу: аграрный сектор.

Мы такая же аграрная страна, но значительно богаче по своим земельным ресурсам. И мы сегодня имеем все возможности в аграрном секторе развиваться без особой зависимости от Запада.

Но в этом случае, скажу еще раз, весь шлейф и селекцию нужно создавать именно в России, а не тащить коров из Канады, Европы и Соединенных Штатов. Как только мы будем иметь свои хозяйства с сильным шлейфом, все фермы станут рабочими. Тому есть множество примеров.

Мы уже завозили селекционных свиноматок из-за рубежа. У нас кроме вопросов, связанных с вакцинацией, еще и другие ветеринарные проблемы были. Теперь поставили свой селекционный комплекс в Воронеже и сняли проблему. Полностью! Свой селекционный комплекс, своя идеология.

Тут опять возникает вопрос государственной политики. Нам обязательно надо в первую очередь субсидировать именно селекцию по всему спектру аграрного производства. Здесь очень длинные циклы, очень дорогие, они, на мой взгляд, вообще должны быть на начальном этапе бюджетными.

### 14.

Мы только вступили на путь возрождения молочного дела в России. Но стратегическую цель я уже сформулировал. В течение десяти-пятнадцати лет мы намерены довести дойное стадо до сорока тысяч голов. И это лишь программа-минимум.

Конечная цель состоит в том, чтобы создать в России мощное производство твердых сыров, отвечающих самым

высоким стандартам качества. Это значит, что на наших малых фермах мы должны получить молоко, позволяющее такие сыры делать. Поскольку в своем успехе мы не сомневаемся, у нас уже есть планы строительства современного завода по производству сыров, с тем чтобы выйти с этим товаром на рынок. В том числе – международный.

Когда это случится, тогда и можно будет говорить, что в России есть современное, высокотехнологичное молочное производство.

## РОССИИ НУЖНА АГРАРНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

### 1.

**З**а три-четыре года мы остановили процесс распада птицеводства в нескольких областях страны.

За три-четыре года мы остановили процесс распада свиноводства в пяти областях страны.

Мы вернули к жизни огромные посевные площади, построили элеваторы, комбикормовые заводы, селекционные комплексы...

Это был стремительный рост. Именно он сегодня ставит перед нами проблемы. Скорость роста компании опережает темпы профессионального закрепления достигнутых рубежей. Нужны люди, квалифицированные специалисты – молодые, с перспективой роста. А они не рождаются с той же скоростью, что и поросята.

Но мы все равно идем вперед, не останавливаемся. Ничего не поделаешь. Такое время, надо и его пережить. Нельзя упускать рост масштабов производства, рост компании.

Теперь мы всерьез занялись новым направлением – производством молока. И за ним, а точнее – рядом с ним обязательно последует мясное скотоводство.



Все это сделано на невиданном в России сверхсовременном технологическом уровне. И любой другой подход к агрокомплексу, на мой взгляд, надо просто законодательно запретить! Мы не можем себе позволить использовать устаревшую технику и отсталые технологии.

Наконец, завод в Ельце, который мы планируем построить, также явит собой образец совершенно нового технологического уклада – уже в мясной переработке.

Круг замкнется.

## 2.

Я все время думаю: если это удалось сделать, несмотря ни на какие беды, постигающие страну, значит, ничего еще не потеряно! Можно в России совершить подлинную аграрную революцию, которая до неузнаваемости изменит лицо российской провинции.

Будущее сельской России – в создании обширного слоя мелких и средних фермеров на основе крестьянской семьи. Но этот фермер выживет только тогда, когда будет мощный промышленный оператор на рынке, способный взять на себя все заботы о шлейфе и инфраструктуре. Тогда этот ансамбль заиграет совсем другие мелодии.

Если бы сегодня государство пошло навстречу, если бы оно за счет бюджета просубсидировало частную ферму, мы имели бы жизнеутверждающую и вдохновляющую картину.

Возьмем, например, производство молока. Допустим, мне, частнику, дают ферму на сто пятьдесят голов в долгосрочную аренду. Крупный частник берет на себя инфраструктуру и шлейф. В итоге глубоко интегрированные частники в тесной производственной кооперации запускают этот производственный цикл.

Проблема лишь в том, что сегодня и крупный частник нуждается в поддержке, поскольку в умерших деревнях

все приходится создавать практически с нуля. Мы в своих проектах малых ферм, можно сказать, и сами деревни будем заново создавать.

### 3.

Раньше мы покупали свиноматок за рубежом. Сегодня строим собственные селекционные комплексы. Селекция – это основа любого аграрного хозяйства.

Свинья болеет, как и человек. Поэтому за рубежом можно купить разных свиноматок. Вот, например, покупаем в Дании – двести пятьдесят евро за особь. Приезжаем в другой регион – уже четыреста евро. Спрашиваю:

– В чем дело?

Мне грубовато отвечают:

– Ты что хочешь, стерильную мать или венерическую заразу?

Мы тогда приняли решение создать свой селекционный комплекс в Воронежской области. Он сейчас заполняется, в нем две тысячи пятьсот свиноматок. Комплекс – красавец. Сегодня в Воронежской области у нас создан полный цикл производства: есть селекция, есть растениеводство, элеваторная группа, производство комбикормов и откорм. Все вместе это дополняет группу «Черкизово», где также есть свиноводство, птицеводство и мясная переработка.

Селекция – длительный и дорогостоящий процесс. Но без нее не совершить аграрной революции. Вот где нужно мощное плечо государства! В этой работе на будущее.

### 4.

Наши, мягко говоря, неловкие реформы погубили российское животноводство. Теперь все приходится создавать

заново. А уровень, на который следовало бы выйти, – за горизонтом, его не видно. Чтобы понять это, достаточно простого сравнения.

Возьмем, например, Китай. В стране живет один миллиард триста миллионов человек, а поголовье свиней – семьсот пятьдесят миллионов. В Испании на сорок миллионов жителей сорок миллионов свиней. В Германии сто миллионов свиней на восемьдесят миллионов человек. В Америке триста миллионов свиней – по штуке на душу населения.

У нас сегодня насчитывают двадцать пять миллионов свиней на сто сорок пять миллионов едоков. Но и эта цифра сомнительна! Она включает в себя промышленное производство и все подворья. Кто может точно сказать, сколько сегодня свиней на подворьях? Для такого счета можно не принимать во внимание то обстоятельство, что на подворье не свиньи, а мутанты с избыточным жиром или, наоборот, зажиленные.

## 5.

Советский Союз мощно субсидировал сельское хозяйство, но цены на продовольствие держал низкие, фиксированные. При таких условиях никакого нормального развития агропромышленного комплекса быть просто не могло.

Европа субсидировала частника в условиях рыночных отношений. И он за пятьдесят послевоенных лет окреп, сформировал агропромышленные конгломераты, осуществил разумное разделение труда.

Затраты на продукты питания в зарплате советского человека составляли пятнадцать-двадцать процентов. Это привело помимо прочего к тому, что в сознании людей продукты словно перестали что-либо стоить. Они валялись в любой мусорной яме. Мы хлебом вскармливали поросят!

На Западе картина была другая. Цена на продукты опиралась на их себестоимость. И государство субсидировало затраты фермера, диктуя ему при этом объемы производства. Это позволяло фермеру выжить при изменениях конъюнктуры рынка.

Либеральных реформаторов деревня совсем не интересовала. Это особенно ярко проявилось при правительстве Гайдара. Сам Гайдар, выступая в Рязани перед крестьянами, заявил, что нам дешевле купить мясо в Аргентине, чем вливать деньги в животноводство.

Новая власть бросила клич: все, ребята, продавайте на рынке свой продукт, зарабатывайте деньги, конкурируйте! При этом настужь распахнула ворота для ввоза в страну субсидированных западных продуктов.

Хозяйства к тому времени уже были предельно разбалансированы. И аграрный сектор рухнул. Без дотаций он не мог существовать. Каким бы ни было хозяйство в СССР, но все же хлеб, мясо, молоко, птица и поросята – все это присутствовало, пусть в недостаточном количестве.

Новая команда остановила этот маховик, потому что аграрный сектор был убыточным. А цель многих людей, пришедших тогда к власти, состояла в том, чтобы войти в доходный бизнес. Поэтому основное внимание уделялось тем отраслям, которые и без государственной поддержки могли существовать. Аграрный сектор просто не отвечал личным интересам новой элиты. И его забросили.

Разумеется, перед новой элитой стояла задача наполнения опустевшего бюджета. И она занялась теми доходными отраслями, которые могли дать быструю отдачу в бюджет. Именно здесь наиболее активно шла приватизация, за которой всегда стоят личные, частные интересы.

Между идеей и реальной жизнью порой лежит огромная дистанция.

Либералы правильно думали: должен сформироваться хозяин на земле. Но ничего для этого не делали.

Селяне, в свою очередь, тоже вполне логично предполагали: все равно государство не бросит, оно окажет ту помощь, которую оказывали коммунисты, потому что аграрный сектор без помощи существовать не может. Но помощь пришла, когда уже почти некому было помогать.

## 6.

Особый вопрос – достоинство сельского труженика, уважение к его труду со стороны общества.

Коммунисты понимали значение аграрного сектора, поэтому постоянно держали его в поле зрения прессы. Мы ежедневно видели на экране телевизора и в газетах, что происходит в деревне.

Не важно, какого формата была эта информация – уборочная страда всей страны или успехи отдельной доярки, механизатора или хлебороба.

Важно было другое: страна знала, что село работает, что там есть свои герои, что труд селянина важен для общества.

Сегодня всего этого нет, поскольку пресса, непредвзято преследующая общественные интересы, особенно на местном уровне, у нас практически отсутствует. Говорю это на основании многолетнего опыта общения с «четвертой властью». Мы едва ли не еженедельно где-нибудь что-нибудь вводим в строй, добиваемся каких-то результатов. И конечно, приглашаем прессу взглянуть на нашу работу.

Стандартный ответ на подобные приглашения: «Это неинтересно читателю, зрителю, слушателю».

Хочется спросить: какому читателю? Невозможно допустить, что народ у нас поглупел. Скорее следует допустить, что нынешняя пресса окончательно растеряла думающих читателей, которым интересно то, что происходит в стране, в регионе, в городе.

И немудрено. Думающий читатель ищет в прессе полезную информацию, квалифицированный комментарий и анализ. Ему неинтересны бесконечные надуманные, а иногда постыдные скандалы в семействе так называемых «звезд».

Наконец, думающий читатель хочет доверять прессе. А как ей доверять, если она, как говорится, соврет – не дорого возьмет, а за любое сообщение, например, о нашей деятельности без тени смущения требует: «Плати!»

Мы платим, чтобы сообщить о том, что ввели в строй такой-то объект, создали столько-то рабочих мест. Понимаем, что читатель, скорее всего, видит, что эти публикации оплачены. Но мы вынуждены сообщать о наших делах в такой форме, поскольку сама пресса об этом ничего не скажет.

И мы знаем, что в таком же положении другие компании. Продажная пресса и доверие думающего читателя – две вещи несовместные.

## 7.

Наш массированный поход в аграрный сектор начался в самое тяжелое время – после дефолта 1998 года. Мы выстраивали сырьевую базу для мясной переработки, а фактически начали спасать сельское хозяйство. И теперь, спустя одиннадцать лет, оно нас отблагодарило.

Сегодня в нашем семейном бизнесе деньги зарабатывает именно сельскохозяйственное производство: свиноводство, птицеводство и растениеводство. Мясная переработка сейчас «барабанит в ноль», амортизируя оборудование без инвестиционных вливаний.

Долго так продолжаться не может. Результаты работы наших компаний из года в год показывают: переработчики выживают за счет сельского хозяйства. В переработку надо вновь инвестировать серьезные средства и выводить предприятия из городов, в частности из Москвы, в сельскую местность.

Уже сегодня мы проектируем завод нового поколения. Он будет в одноэтажном исполнении, с высоким уровнем автоматизации и роботизации. Первое такое предприятие будет размещаться в Липецкой области, в городе Ельце. Объем инвестиций в проект составит около двухсот пятидесяти миллионов долларов.

Этот завод – моя мечта, цель жизни. Он замкнет всю цепочку агропромышленного производства на совершенно новом технологическом и организационном уровне.

Это и будет моя аграрная революция. То, к чему нам всем нужно стремиться.

## 8.

В чем суть аграрной революции, которую нам следует совершить?

В политическом смысле она, прежде всего, в теснейшем сотрудничестве государства и бизнеса в деле возрождения сельскохозяйственного производства. Такого сотрудничества, где частные интересы гармонично дополняют общие.

В организационном смысле – это интеграция крупного, среднего и мелкого частного бизнеса на селе при их тесной производственной кооперации и грамотном разделении труда.

В технологическом смысле – это самая совершенная техника и передовые технологии. Вся государственная политика должна быть настроена на стимуляцию инноваций и активное вытеснение устаревших производств.

В финансовом смысле – это государственные субсидии, дотации, а в ряде случаев и прямые, безвозвратные вливания. Например, в науку и в селекцию. Наконец, это лояльная к производителю банковская система, способная обслуживать долгосрочные кредиты и обладающая широким набором финансовых инструментов.

В социальном смысле – это формирование нового, современного, технологически и технически совершенного уклада жизни на селе. Тогда можно будет рассчитывать на возвращение человека к земле, на демографический рост, на разумное освоение наших просторов, их превращение из «территорий» в жизненное пространство.

## 9.

Россия с ее земельными ресурсами обязана быть не только индустриальной, но и передовой аграрной державой. У нас сорок миллионов человек живут в сельской местности. Новый технологический уклад в сельскохозяйственном производстве неизбежно повлечет за собой новый, современный уклад жизни на селе.

Я даже уверен в том, что процесс урбанизации не вечен. Информационные технологии позволяют сегодня работать где угодно, хоть в тайге. Люди будут возвращаться к природе, поскольку жить на природе лучше, чем в городе. Нужно только наладить нормальную, комфортную деревенскую жизнь. И только за счет деревни можно решить демографическую проблему, потому что детям нужен простор, а большой семье нужен большой отдельный дом. Если не поймем это, потеряем нашу землю, наши территории. Никто не позволит иметь такие земельные богатства незаселенными. А мы в год теряем до миллиона человек.

Есть страны, где людей избыток. Они рядом. Я был в Китае. Это великая страна. В ней нет комбайнов, но там получают четыреста миллионов тонн зерна в год. Это результат ручного труда. У них нет громадных полей, а человеческие руки стоят копейки. Нет комбайнов, значит, нет расходов на их содержание, ремонт, горючку. И выходит, что при ручном труде себестоимость продукции ниже, чем при массовой механизации.



Мы не можем себе этого позволить. У нас нет иного пути, кроме как радикально повысить производительность труда в агропромышленном производстве. А значит, опереться на высшие достижения человечества в этой области. Без каких бы то ни было компромиссов!

Весь опыт нашего семейного бизнеса доказывает: все это можно сделать. Но, чтобы такой подход не оставался единичным случаем, нужна системная государственная политика, если хотите – программа аграрной революции.

Вот тогда, через каких-нибудь десять-пятнадцать лет, мы не узнаем российскую деревню и всю российскую провинцию.

## ПОСЛЕСЛОВИЕ

Когда эта книга уже готовилась к печати, произошло событие, имеющее, на мой взгляд, судьбоносное значение не только для нашего бизнеса, но и для всей страны.

1 июня 2009 года Минсельхоз, администрация Липецкой области и группа «Черкизово» подписали соглашение о создании в области агропромышленного комплекса. Это будет самый масштабный в России проект в аграрном комплексе, рассчитанный до 2014 года, с общим объемом инвестиций около полутора миллиардов долларов.

К завершению проекта группа «Черкизово» планирует увеличить поголовье свиней в Липецкой области до 2,2 миллиона голов. Поголовье кур – до 114 миллионов. В области будут построены заводы по переработке свинины мощностью 250 тысяч тонн в год, и птицы – 230 тысяч тонн в год. Будут также построены комбикормовый завод мощностью 80 тонн в час и элеватор на единовременное хранение 300 тысяч тонн зерна. Появятся инкубаторы, логистический центр и автопредприятие с парком в 300 рефрижераторов.

Все это стало возможным благодаря активному сотрудничеству с государством и при поддержке вице-преьера Виктора Зубкова, министра сельского хозяйства Елены Скрынник и администрации Липецкой области во главе с губернатором Олегом Королевым. По условиям соглашения Минсельхоз будет субсидировать проценты по кредитам в размере ставки

рефинансирования ЦБ, а также предоставит государственные гарантии не менее чем на пятьдесят процентов залоговых обязательств группы. Администрация Липецкой области предоставит нам налоговые льготы и земельный участок с необходимыми коммуникациями в Елецком районе области.

То, что такое соглашение заключено в условиях кризиса, можно считать фантастикой. Но лучше взглянуть на него с прагматической точки зрения. Это стало возможным потому, что именно в условиях кризиса само государство заняло наконец активную позицию по отношению к реальной сфере производства, и в частности, к аграрному сектору. Это действительно коренной поворот.

Почему я считаю, что проект является судьбоносным не только для нашего бизнеса, но и для всей страны? Потому что на его примере фактически реализуется программа аграрной революции в одной из областей.

Той революции, без которой Россия не имеет будущего.



*Самому крупному проекту в агрокомплексе России дан старт*

## СОДЕРЖАНИЕ

Вместо предисловия	3
Опять чума на нашу голову!	7
Кредо большого семейного дела	17
Начало пути	23
Она меня очаровала	30
Анапа – город солнца, моря и отдыха	37
Реконструкция – это путевка в жизнь	47
За хорошее дело хорошо наказывают...	51
От сумы и от тюрьмы не зарекайся	65
Крушение карьеры	71
Не имей сто рублей...	79
Московское восхождение	84
Черкизово как высший дар судьбы	88
Почему мои дети учились за границей	102
Кадры решают все	111
Лужков слов на ветер не бросает	124
«И опыт, сын ошибок трудных...»	131
Штурм, сметенный ураганом	139
Бабаев должен просто повеситься...	153

Как рождаются ноу-хау	161
Аграрный феникс, возникший из пепла	167
Что ждало нас на кладбище погибших деревень	177
Когда вам трудно, обопритесь на сыновей	194
Прорыв на финансовом фронте	202
Поучительные истории бизнес-проектов	208
Люди власти и бизнеса: штрихи к портретам	234
Страдания хлебного поля	252
Коренной вопрос крестьянства остается нерешенным	277
Куда течет молочная река	288
России нужна аграрная революция	306
Послесловие	316

Игорь БАБАЕВ

## Я ПРИЗЫВАЮ К АГРАРНОЙ РЕВОЛЮЦИИ

Редактор *Д.А. Мурзин*  
Корректор *А.М. Петров, Г.И. Евдокимова*  
Технический редактор *Л.Х. Кармузова*  
Оформление и верстка *Н.В. Кирсанова*  
Фотографии *Д.В. Ломакин*

ООО «Издательский дом «Хроникёр»  
123007, г. Москва, Хорошевское ш., 62  
Тел./факс 8 (499) 259-84-13

ООО «Мипром»  
123022, г. Москва, ул. 1905 года, д., 7  
Тел. 724-12-95

Подписано в печать 06.07.2009  
Формат 60x90 1/16. Усл. печ. л. 20  
Печать офсетная, гарнитура «Таймс», бумага мелованная  
Тираж 3000 экз.

Изготовлено в ООО «ТИПОГРАФИЯ КЕМ»  
129626, г. Москва, Графский пер., д. 9, стр. 2  
Тел.: (495) 9335900, [www. a-kem.ru](http://www.a-kem.ru), E-mail: [info@a-kem.ru](mailto:info@a-kem.ru)

ISBN 978-5-901238-59-2



9 785901 238592



*Мало создать эффективную схему бизнеса. Нужно всегда видеть, насколько она согласуется с укладом жизни людей. Будет ли она сама, эта схема, формировать новый, комфортный уклад жизни? Я глубоко убежден: только при таком подходе можно говорить об осмысленной и действенной стратегии бизнеса в аграрном секторе.*

*У нас нет иного пути, кроме как радикально повысить производительность труда в агропромышленном производстве. А значит, опереться на высшие достижения человечества в этой области. Без каких бы то ни было компромиссов!*

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'P. Putin'.