



ПЕТР КОВАЛЕВ

**БИЗНЕСМЕНЫ, НАЧИНАВШИЕ В 1990-Е ГОДЫ, ТО ВРЕМЯ ВСПОМИНАЮТ С НОСТАЛЬГИЕЙ: ТОГДА УПРАВЛЯТЬ ПРЕДПРИЯТИЕМ БЫЛО ПРОЩЕ, ВЕДЬ СЕЙЧАС НУЖНО СЕРЬЕЗНО ЗАНИМАТЬСЯ РЫНКОМ, А ДВАДЦАТЬ ЛЕТ НАЗАД ДОСТАТОЧНО БЫЛО ИМЕТЬ КАЧЕСТВЕННЫЙ ТОВАР И РЫНОК СУЩЕСТВОВАЛ САМ СОБОЙ**

с государственными органами все чаще возникает ощущение вины, что ты априори виноват в том, что ты предприниматель. Чиновники выполняют эффективно только функцию контроля и сбора налогов, но никак не поддержки, у них нет такой задачи. Даже если бизнесмена чиновник приглашает выступить на совещании по вопросам поддержки бизнеса, это происходит в большинстве случаев формально. С конкретными предложениями потом никто не работает — в реальности они никого не интересуют», — сетует господин Корчагов.

Алексей Журбин согласен: развивать компанию сейчас сложнее, чем в непредсказуемые 1990-е годы. «Любое изменение на стадии строительства требует прохождения повторной экспертизы, а для этого нужны и время, и деньги. В то же время государственный контракт имеет жесткие сроки, фиксированную цену. В результате подрядчику легче ничего не менять в проекте, чем пойти на какую-то инновацию, выгодную и для него, и для государства. При этом в бюджетном строительстве сохранились государственные расценки. Цены на строительные материалы и механизмы у нас рыночные, а расценки на строительство — государственные. Все эти проблемы, плюс экономический кризис, привели к очень сложной ситуации на рынке транспортного строительства в 2010-е годы. Мы наблюдаем массовое банкротство строительных и проектных компаний, еще недавно очень успешных и крупных. Только в Санкт-Петербурге ушли с рынка „Мостотряд № 19“, „Мостострой № 6“, „Ленмостострой“, „Дорожник-92“. Такая же ситуация и в других регионах. К этому добавляется еще и запредельная активность различных проверяющих органов, на которые уходит уйма времени, сил и нервов — не только у нас, но и у подрядчиков, и заказчиков», — рассказывает генеральный директор «Стройпроекта».

### СЛОЖНО И ПРОСТО В ЛЮБУЮ ЭПОХУ

Есть такой анекдот: в 1990-х годах многие хотели быть бандитами, в 2000-х — бизнесменами, а в 2010-х потянулись в политику, напоминает генеральный директор страховой компании «Капитал-полис» Алексей Кузнецов. «Эта шутка отражает, что в определенный период времени оказывалось на вершине пирамиды доходов и счастья. А руководить бизнесом было сложно всегда. В определенные времена были свои трудности: в 1990-е на рынке медицинского страхования была слабая конкуренция, не было понимания медицинского страхования, спрос на наши услуги был невелик. В 2000-е при росте спроса конкуренция начала обостряться, в 2010-е проблемы конкуренции остались такими же острыми, спрос замедлился, но при этом ужесточилось регулирование со стороны Центрального Банка», — говорит господин Кузнецов.

Генеральный директор «Первой мебельной фабрики» Александр Шестаков считает, что сейчас управлять бизнесом стало намного сложнее. «Все понимают коррупцию как проблему власти, а на самом деле эта проблема присутствует и в средних звеньях обычных коммерческих предприятий. Чем крупнее компания, тем сложнее контролировать коррупцию внутри нее. Это гигантская общероссийская проблема, причем раньше ее почти не было. Коррупция в бизнесе развивается годами и на сегодня является очень серьезной проблемой, которая реально мешает работать. Нам приходится тратить много времени на проверку, контроль и подбор персонала. К сожалению, люди, которые сейчас нанимаются на работу, в массе своей стали менее честными, чем в 1990-х. И управлять предприятием гораздо сложнее, чем в 1990-е: сейчас нужно серьезно заниматься рынком, а тогда нужно было иметь качественный товар, а рынок существовал сам собой. Доходы населения росли, а не падали, как в

данный момент», — поясняет свою мысль господин Шестаков.

Если сравнивать сложность управления компанией в 1990-е годы (когда она была маленькой, а все ее сотрудники неопытными в бизнесе) с нынешними временами (когда коллективы разрослись до сотен и тысяч сотрудников, но при этом появились опыт и бизнес-знания), то сложно выбрать победителя.

Вопрос не в количестве сотрудников, а в изменении модели бизнеса, уверен Дмитрий Корчагов. «На начальном этапе это предпринимательская модель: руководитель заражает всех личным примером. Все работают рядом, все на виду в одном офисе. Идет накопление и обработка информации, решения принимаются быстро. Когда же в компании 700 человек и десятки офисов по всей стране, это требует абсолютно другого стиля управления, других компетенций. В такой ситуации предпринимательский дух головного офиса нужно переносить в точки продаж в других городах. И тут необходим опыт построения сложных комплексных систем. Для этого нужно уметь подбирать персонал, делегировать, контролировать, понимать, какие компетенции должны быть у сотрудника, заниматься оптимизацией процессов и организационной структуры, совершенствовать IT-платформу», — перечисляет руководитель «Балтийского лизинга».

Сложно было всегда, говорит Алексей Кузнецов. «В 1990-е была очень большая неопределенность, неясно было, что нас ждет через пять лет, будет ли существовать бизнес, компания. Сегодня ситуация в этом смысле более предсказуема, и опыт более двадцати лет сказывается. Есть понимание того, что будет происходить, но при этом есть свои нюансы. Коллектив стал гораздо больше — и донести идеологию, ценности до каждого конкретного сотрудника, как это было раньше, труднее. Это приводит к необходимости

применения иных процедур и регламентов для того, чтобы компания, как и прежде, разделяла ценности, которые были заложены в основе», — считает директор «Капитал-полиса».

Генеральный директор строительной компании «БФА-Девелопмент» Людмила Коган думает, что сложнее все-таки приходится второму поколению руководителей, которым выпадает управлять уже сложившимся коллективом и крупными финансовыми потоками. «Надо суметь удержаться на плаву и не ударить в грязь лицом. Я считаю, что нашему поколению очень повезло: у нас риски росли вместе с количеством людей, за которых ты отвечаешь и на которых можешь опереться. Мы могли сами регулировать нагрузки, которые надо выдержать. Главным достижением нашей компании можно считать то, что все финансовые кризисы этих двадцати лет остались позади, а мы смело смотрим в будущее», — говорит госпожа Коган.

### ГДЕ БРАТЬ СИЛЫ

Бессменные руководители компаний, управляющие своими компаниями больше двадцати лет, находят в себе ресурсы бороться с профессиональным и эмоциональным выгоранием. Алексею Журбину из «Стройпроекта» в этом помогает решение увлекательной задачи: подготовить к управлению компанией следующее поколение. Ведь прежде молодым руководителям сегодня по 50–60 лет.

Противостоит выгоранию развитие личностных качеств, уверен Сергей Волков из группы компаний «Невские весы». «Через обучение, внедрение новых технологий ведения бизнеса, модернизацию производства, повышение эффективности работы коллектива — через развитие компании происходит активация внутренней энергии, открываются новые возможности организма», — говорит он.

Сергею Гирдину из Marvel, кроме бизнес-вызовов, победить рутину помогает общественная и дипломатическая работа. «Уже несколько лет я являюсь почетным консулом Гвинейской Республики в Петербурге и Ленинградской области. В определенный момент я „заболел“ Африкой и всем, что с ней связано. Отсюда появилась страсть к коллекционированию. Мне удалось собрать значительную коллекцию африканского искусства, которую я передал в дар Эрмитажу, сегодня она уже представлена в Главном штабе. А чтобы совсем перезагрузиться, я уезжаю на рыбалку. Ощущения от того, что поймал своего „самого большого тунца“, передать сложно, знающие люди меня поймут», — делится господин Гирдин.

«Мы начинали как инвестиционная компания, тщательно прорабатывая каждую сделку. Сейчас занимаемся розничным лизингом, осуществляем десятки тысяч сделок ежегодно. Все перемены в компании происходили в непрерывном процессе, я сам менялся вместе с ней. Я сейчас и я 27 лет назад — совершенно разные люди. Что дает силы для этих изменений? То же самое, что дает силы вообще жить в этой стране. Оптимистичный настрой и вера в команду и в то, что все трудности можно преодолеть вместе. Это просто жизнь, ты делаешь то, что должен. Ты живешь и развиваешься вместе со своей компанией, своей семьей, друзьями, со своей страной», — заключает Дмитрий Корчагов из «Балтийского лизинга». ■