



Андрей АХТЯМОВ:

«Мне хочется жить ярко...»

«И ЖИТЬ ТОРОПИТСЯ, И ЧУВСТВОВАТЬ СПЕШИТ...»

Еще совсем недавно, лет пятнадцать назад, в его возрасте сверстники Андрея о такой карьере и мечтать никогда бы не посмели. После вуза, придя на производство, они лет пять обычно ходили «в молодых специалистах». А потом, к тридцати годам, им в лучшем случае светило занять должность мастера либо заместителя начальника отдела или цеха. За ненадобностью к этому времени они уже выбросили из головы все, что вложили в них преподаватели. К сорока годам самые упорные, способные и амбициозные попали бы в резерв на выдвижение как «молодые и перспективные». И только после пятидесяти, разодрав в кровь локти, растеряв время и силы, лишь единицам из них удавалось пробиться к настоящему делу – стать руководителями производства.

Биография же молодого предпринимателя, которого представляем читателям журнала, подстать нашему динамичному времени складывалась стремительно. Андрей Дамирович Ахтямов родился в 1971 году в Екатеринбурге. В 1990 году окончил техникум физической культуры, а затем, через 4 года, – Свердловский институт народного хозяйства, факультет «Финансы и кредит». Одновременно с этим много занимался на различных курсах, изучая вопросы управления, финансов и организационного развития производства.

Еще в институте, в 1992 году, вошел в первую тысячу предпринимателей, имеющих право заниматься инвестиционной деятельностью. Тогда же основал и встал у руководства чекового инвестиционного фонда «Уралинвестэнерго» и Промышленной Группы с тем же названием. До 2000 года был ее генеральным директором и членом Совета директоров.

Андрей Дамирович входит в управление многих предприятий, которыми владеет его компания. В кризисных для предприятия ситуациях берет на себя бремя разрешения проблем. Ныне он – генеральный директор завода «Уралхиммаш».

ЕГО БИЗНЕС

Сегодня ОАО «Промышленная группа «Уралинвестэнерго» – это холдинговая компания, владеющая рядом энергетических и машиностроительных предприятий Уральского региона. Промышленной группе принадлежат крупные пакеты акций «Южноуральского арматурно-изоляторного завода» (Челябинская область), «Нижнетуринского электроаппаратного завода», завода «Стройдормаш» (Алапаевск), ОАО «Машзавод «Уралкриотехника», ОАО «Электроуралмонтаж», ОАО «Электроуралмонтаж», ОАО «Уралэлектросетьстрой», «Уралхиммаша», «Уральского компрессорного завода», а недавно к ним присоединились трест «Уралэнергомонтаж» (Екатеринбург) и завод «Уральская кузница» (Челябинская область). На предприятиях трудятся около 15 тысяч человек.

«В постсоветском бизнесе каждый год можно приравнять к двум».

К этому следует добавить, что Андрей Дамирович – успешный молодой политик: депутат и заместитель председателя комитета по экономической политике Областной думы Законодательного собрания Свердловской области.



Участие в деловых встречах, конференциях, симпозиумах – неотъемлемая часть работы молодого политика и предпринимателя

**ЕГО СЕМЬЯ**

Андрей Дамирович женат, воспитывает двухлетнюю дочь. Его отец – химик-технолог – имеет два высших образования. Мать работает экономистом в торговле, уже несколько десятилетий в сфере ее руководства. Лариса Семеновна Ахтямова – это единственный человек, мнение которого для Андрея Дамировича звучит всегда в одной тональности. По его словам, мама достойна подлинного и высочайшего уважения, она его учитель и большой друг.

ЕГО КОМАНДА

Это девять менеджеров с комсомольским азартом и в таком же возрасте: всем чуть за тридцать. У половины из них – опыт кадровых военных, который, разумеется, оказывает влияние и на дисциплину «в строю», то бишь, в команде, и на ее отношение к фирме – «малой Родине». Сказывается армейская закалка и на восприятии поставленных задач. Не утрируя, можно сказать, что его соратники и сподвижники никогда не задают лишних вопросов. Если есть цель, известны задачи, то их надо выполнять, самостоятельно планируя ресурсы, методы и средства, а докладывать же – только о возникающих проблемах. Такой стиль работы – не муштра. Задачи команде приходится решать очень серьезные. Каждый свою точку зрения может отстаивать, споря и аргументируя ее.

Говорят, что Андрей Дамирович очень открытый и доступный человек. Это действительно так. Но поговорить с ним можно только в том случае, если как-то миновать целый взвод заместителей, секретарей, охраны, помощников и работников пресс-службы. Все они свое дело знают: шефа по пустякам отвлекать не дадут. Если повезет каким-то чудом обойти всех этих людей, то разговор с ним непременно получится. Но с одной особенностью: с чего бы он ни начался, так или иначе обязательно перейдет на ту тему, которая интересна Ахтямову. А ему интересно в первую очередь только то, что может принести пользу. Такой подход транслируется и на бизнес – жесткая ориентация на результат. «Процесс» – слово ругательное. В работе его команды доминирует прагматизм и позитивизм. Еще одна ее особенность – все нужно делать быстро.

ОН САМ

Вот в таком блиц-ключе получился и наш разговор с Андреем Дамировичем.

– Как генеральный директор завода «Уралхиммаш» и председатель Совета директоров Вы ставите своей задачей выведение предприятия из кризиса. Расскажите, насколько сложна эта задача?



Общение с дочерью – большая радость и счастье для них обоих

Счастливые мгновения побродить в лесу выпадают нечасто

Что может быть лучше и веселее, чем праздник среди друзей?!



– Когда мы сюда пришли, завод пребывал в полудреме, жил все еще как бы в Советском Союзе, обладая при этом огромными ресурсами – от уникальных оборудования и технологий до многолетних запасов сырья и материалов.

Основной костяк коллектива каким-то чудом был сохранен. Но ему нужно было, прежде всего, избавиться от иллюзий советского толка: вот придет добрый дядя, даст денег, решит все проблемы, и тогда наконец завод начнет работать в полную силу. Мы же решили так: никаких инвестиций, никаких финансовых вливаний до полного изучения ситуации и оптимизации всех производственных процессов. Грамотные менеджеры совместно с заводчанами и за счет собственных ресурсов должны поднять предприятие и вернуть его на рынок в качестве значимого конкурента. Мы развернули полномасштабную программу антикризисных реформ. Я решил лично заняться ее реализацией.

– **Вы являетесь членом РССП – самой влиятельной общественной организации в России, представляющей интересы российских промышленников, а не так давно Вас избрали членом Президиума Независимой организации «Гражданское общество» и Национального гражданского комитета по взаимодействию с законодательными, правоохранительными и судебными органами. Предварительно Вы встречались с руководителями этих влиятельных общественных организаций: Л. К. Слисской, Г. И. Райковым, беседовали с А. И. Вольским. В одном из интервью после этих встреч Вы отметили, что любой отечественный предприниматель, занят ли он в большом, среднем или малом бизнесе, должен быть заинтересован в развитии гражданского общества. В чем, на Ваш взгляд, эта заинтересованность должна проявлять себя и чем она обусловлена?**

– Во-первых, предприниматели и их объединения – это, как и любые другие наши сограждане, составная часть гражданского общества, с его некоммерческими организациями и общественными гражданскими союзами: садоводческими, экологическими, творческими или, скажем, журналистскими. У предпринимателей, как и у всех, есть свои интересы. Прежде всего, это создание благоприятных условий для развития бизнеса, совершенствование законодательства в налоговой, таможенной и судебной системах. Ведь без снятия многих препонов, ограничивающих рост отечественного производства, российскую экономику не поднять. Поэтому представителям делового сообщества как института гражданского общества необходимо иметь свои механизмы взаимодействия, влияния и диалога с государством на федеральном и региональном уровнях. Таким проводником наших интересов должны быть РССП, ТПП, которые могли бы их отстаивать как в сфере производства, так и на уровне законодательной и исполнительной власти в центре и на местах.

Кроме того, предпринимателям чрезвычайно важны стабильность и гражданское согласие в обществе. Ведь только при этих условиях можно налаживать производство с прицелом на будущее, а не жить одним днем. Нам необходимо иметь прочную законодательную базу для развития экономики. Именно поэтому бизнес и заинтересован в развитии социального партнерства.

– **Андрей Дамирович, Вы ведь не производственный, во всяком случае, большого опыта работы на заводе у Вас нет. В одном из интервью Вы сказали: «Химмаш не потерпит варяга, поскольку тот будет вынужден лишь ходить по предприятию полгода, чтобы только понять, что это такое». Однако недавно Вы все же возглавили этот завод. Ну и как у Вас идут дела?**

– Успешно. За короткий период удалось сделать немало. Изменения коснулись сбытовой функции завода, управления активами, процессов планирования и контроля, учета, производства, кадровой политики, системы управления и стратегического развития.

Одним из приоритетных направлений сбалансированных и комплексных изменений в управлении предприятием стала продуманная организация эффективной работы с каждым заказчиком. От обычного управления маркетингом на заводе перешли к инженеринговой службе, призванной комплексно выполнять все функции по проработке и выполнению заказа. Сегодня завод в состоянии предложить заказчику полный комплекс услуг по проектированию, разработке, производству, установке, монтажу и пуску своего оборудования.

На предприятии структурирован и упорядочен производственный цикл исполнения заказов. Для этого создано управление технической подготовки производства. В настоящее время идет процесс автоматизации конструкторского и технологического проектирования, что позволит существенно повысить качество и сократить сроки подготовки заказа

для передачи его в цех. В будущем планируется автоматизировать все процессы подготовки его к производству.

Практически вся продукция завода имеет сертификаты соответствия международному стандарту качества. Создана служба заместителя генерального директора по качеству, работающая по новым, современным принципам.

– Производство без людей – нагромождение металла. Какие стимулы к эффективному труду имеют работники «Уралхиммаша»?

– Завод «Уралхиммаш» всегда обладал высококвалифицированными специалистами, умеющими и способными плодотворно работать. С целью более эффективного использования этого потенциала в рамках программы реформ вступила в действие новая политика по работе с персоналом. Ее основное направление – повышение мотивации труда сотрудников. Мы намерены платить достойную заработную плату за эффективный высокопроизводительный труд. Зарплата – не единственный стимул для уралхиммашевцев. От аморфной социальной сферы, ранее съедавшей львиную долю прибыли завода и не дававшей никакого мотивирующего эффекта, мы перешли к четкому набору элементов социального пакета. Сегодня сотрудник завода, нормально выполняющий свои обязанности, имеет право воспользоваться услугами детских садов, общежитий, базы отдыха.

«Сочетание молодости, богатого опыта, энергии – это как раз то, чего так не достает во всех сферах нашей экономики и политики».

ВРЕМЯ, ВПЕРЕД!

– Каковы перспективы развития Ваших предприятий?

– За десять лет существования компании у нас выработано несколько процедур, которые мы используем после приобретения предприятия: сначала изучение, потом начинается реструктуризация и наведение порядка, а после этого привлекаются инвестиции, и предприятие выходит на новый уровень развития. Стратегические активы Промышленной Группы ожидает серьезное реформирование. Мы уже приступили к фазе реструктуризации, наведения элементарного

порядка. На ряде предприятий она подходит к концу, но где-то только начинается. Это касается введения системы бюджетирования – там, где ее нет до сих пор, идет оптимизация численного состава, выделение неосновных бизнесов, продажа недвижимого имущества и иного имущества, не используемого в основной деятельности, серьезное усиление сбыта. Завершить этот путь мы планируем в 2003–2004 гг. Следующей фазой станет поиск узких мест и создание бизнес-планов по инвестиционным проектам. Реализован ряд небольших инвестиционных программ на Южноуральском арматурно-изоляционном, Нижнетуринском заводах и на Стройдормаше. Период наведения порядка на Уралхиммаше дает первые всходы, на Уральской кузнице он только начинается.

– Как Вам удается решать классическую задачу – баланс взаимоотношений между собственником и менеджером?

– Мы придерживаемся принципов управления цивилизованными методами. Очень важно понимать, что любая организация, а тем более крупное промышленное предприятие, после поголовной смены руководства, как правило, сильно теряет в эффективности. Мы «не рубим с плеча», любыми методами «своего» человека в директорское кресло не вписываем. Мы всегда настраивались на долгосрочную перспективу – делали ставку на профессионализм и сами растили профессионалов.

Любое предприятие – точка пересечения интересов пяти «игроков»: акционеров, менеджеров, трудового коллектива, заказчиков, заинтересованных в получении в срок качественной продукции предприятия, и государства, даже если оно не является акционером, поскольку поступления в бюджет



На встрече с президентом РСПП Аркадием Вольским

Почувствовать в спортивных мероприятиях завода, города, области – это тоже «для души»

и социальная стабильность – его прямая забота. В чем состоят интересы собственника, который рассматривает завод как бизнес? Первое – это капитализация бизнеса: для того, чтобы бизнес развивался, его стоимость повышалась, и не было долгов. Второе – это текущий доход. Третье – собственника интересует защита собственности. Никакого собственника не устроит, если его директор или наемный менеджер «копает» под его собственность. В чем состоят интересы менеджера? Это капитализация предприятия-производителя. Он – посредник между трудовым коллективом и собственником. Он каждый день смотрит в глаза рабочим, и сам заинтересован в развитии предприятия, в том числе и в повышении заработной платы. В этом же заинтересованность и трудового коллектива. Топ-менеджер обязан действовать в пользу акционеров, а не против них, сохраняя при этом баланс интересов. Если этого не происходит, если менеджер пытается изменить структуру собственности, владелец предприятия должен принять меры, вплоть до снятия такого руководителя. Но, прежде всего, надо попытаться прояснить ситуацию и найти общий язык. Я убежден, самый разумный путь – поиск компромисса.

– К холдингам обычно очень много претензий из-за отсутствия социальной базы в бизнесе. Приходилось ли Вам сталкиваться с проблемой выбора между развитием производства и поддержанием социальной базы?

«В российской политической культуре нас, молодых, до сих пор считают выскочками».

– Мы постоянно с этим сталкиваемся и, вероятно, будем сталкиваться еще долго. Поддержания социальной базы ради социальной базы при неприбыльном производстве не будет. Будет предприятие работать эффективно – будет развиваться и социальная сфера. Другой альтернативы нет.

ТАМ, ЗА ПОВОРОТОМ...

– От Вашего умения руководить (что означает – предвидеть) во многом зависят судьбы нескольких промышленных предприятий Урала и почти 15 тысяч их работников. Не испытываете ли Вы недостатка жизненного опыта, когда приходится принимать какие-то ответственные решения, управлять финансовыми потоками, да и просто общаться с людьми, значительно старше по возрасту? И как воспринимает Вашу молодость Ваше деловое и политическое окружение?

– Хотя меня и причисляют к стану молодых, недостатка опыта не испытываю. С одной стороны, в постсоветском бизнесе каждый год можно приравнивать к двум. Соответственно, 10-летний юбилей «Уралинвестэнерго», который мы отметили в декабре 2002 года, можно считать за 20 лет в бизнесе. С другой, десятилетие – это и много, и мало. Для «Уралинвестэнерго» – это вся жизнь, период становления, оперения. Для меня – это завершение одного жизненного цикла и переход к другому. Я десять лет занимаюсь тем, что мне интересно.

Что касается отношения ко мне политического окружения, то здесь воспринимают меня, как и любого другого человека, по-разному: кто-то одобряет и поддерживает, кто-то сочувствует, кто-то завидует... Впрочем, в российской политической культуре нас, молодых, до сих пор считают выскочками. А ведь сочетание молодости, богатого опыта, энергии – это как раз то, чего так не достает во всех сферах нашей экономики и политики.

– Как, по Вашему мироощущению, Вы родились с талантом предпринимателя или стали им в результате целеустремленной и кропотливой работы? Или же Вам просто повезло?

– Видимо, у меня есть способности и задатки предпринимателя. Однако, как и в судьбе любого человека, то, что дано нам от природы, должно сочетаться с удачным стечением обстоятельств. Плюс постоянная работа над собою. Без этого кропотливого усилия все ваши начинания могут угаснуть. А мне хочется жить ярко. Я занимаюсь тем, что мне интересно. Бизнес – это определенный допинг для меня. Я сполна отдаюсь своей работе. Меня это заводит.

– Как Вы считаете, готова ли Россия вступить в ВТО? Когда, по Вашему мнению, это может произойти? Предприятия Вашего холдинга от этого выиграют или проиграют?

– Процесс интеграции России в мировую экономику неизбежен. И один из механизмов интеграции – вступление в ВТО. Вопрос не в том, вступать или не вступать. Как это сделать – вот вопрос. Вступление на общих основаниях для нас не приемлемо. Процесс вхождения в ВТО выгоден в первую очередь странам, ориентированным на экспорт сырья: добывающие отрасли в большей степени готовы к мировой экономической интеграции. Мы же относимся к обрабатывающей отрасли и считаем, что для таких предприятий, да и для всей России, нужен переходный этап. Что касается нашего холдинга, то мы готовимся к процессу вхождения Российской Федерации в ВТО. Надеюсь, что наши предприятия от этого выиграют.

– Что Вы больше всего цените в людях, а чего в них не приемлете?

– Не приемлю жадность, подлость и предательство. Ценю честность, жизнерадостность, порядочность, человеколюбие. Люблю оптимистов, отвечающих за себя, свои слова и дела.

– Если бы вам было позволено все, что бы вы предприняли для того, чтобы развитие российской экономики было бы более динамичным?

– Во-первых, я бы сократил госаппарат. Однозначно, он слишком раздут. Во-вторых, принял бы в структуры государственного управления молодых, но сложившихся предпринимателей, с опытом. (Я очень был рад, когда в Красноярске новым губернатором стал Александр Хлопонин – молодой, энергичный, с богатым опытом и не бедный, между прочим, человек). И, конечно, нужно наладить более эффективное руководство страной и жестко бороться с коррупцией.

– Попробуйте оценить, какой Вы руководитель? Способны ли воспринимать чьи-то идеи? С Вами можно договориться, найти компромисс? Вы человек контактный, открытый?

– По-моему, я нормальный руководитель. Считаю, что открыт для новых идей. Мне кажется, что я человек вполне контактный и способный на компромисс.

– Вы родились и выросли в Екатеринбурге. И теперь, наверное, Ваши одноклассники и однокашники живут где-то по соседству. Часто ли вы встречаетесь? Поддерживаете ли Вы дружеские отношения?

– Многие мои однокашники теперь являются моими коллегами. Так что мы встречаемся часто. И вне работы тоже...

– Чем Вы любите заниматься в свободное время?

– Мое давнее и основное увлечение – спорт: бадминтон, плавание, лыжи, футбол. Очень люблю гулять в лесу.

– Вашей дочери сейчас два года. Как и любой другой отец, Вы, конечно же, хотите для нее счастья. А скажите, Андрей Дамирович, какой Вам видится Россия, в которой лет через 20–30 дочь будет жить и работать?

– Я хочу пожелать своей дочери страны, в которой люди бы жили достойно, где каждый сможет иметь заработок в соответствии со своими знаниями, потребностями, квалификацией, работоспособностью. Очень хочется верить в замечательное для России будущее, в ее благополучие и процветание. Однако в нашей стране мы заживем нормально только тогда, когда слово «россиянин» во всех уголках мира будет произноситься уважительно, а русский язык станет таким же почитаемым, как английский.

Светлана СУРОДИНА