

БИЗНЕС-РОМАН



РЕКА ЖИЗНИ

Per aspera ad astra

Бауыржан Амангельды

БИЗНЕС - РОМАН

РЕКА ЖИЗНИ

Per aspera ad astra

Бауыржан Амангельды

Москва
2024

УДК 821.161.1-94
ББК 84(2Рос=Рус)6-44
А61

Амангельды, Бауыржан.

А61 Река жизни : бизнес-роман / Бауыржан Амангельды. — Москва : Бушма К., 2024. — 256 с.

ISBN 978-5-600-03887-5

Перед вами автобиографическая повесть Бауыржана Амангельды, рожденного в ранние семидесятые, прошедшего через советский период перестройки и развал Союза. Вынужденный встраиваться в новые рыночные реалии, взяв ответственность за свой бизнес на себя, преодолев все трудности туманных 90-х и роковых 2000-х, автор прошел путь к обретению целостного «я» и сумел построить успешный бизнес.

Из книги вы узнаете:

- как идти к целям, невзирая на препятствия;
- строить свое дело в условиях туманности;
- всегда верить в свои начинания и никогда не сдаваться.

Бауыржан Амангельды — предприниматель, политолог, основатель АО «Экотон» и АО «АЕГаз-терминал».

УДК 821.161.1-94
ББК 84(2Рос=Рус)6-44

ISBN 978-5-600-03887-5

© Оформление.
ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Оглавление

Я перешел свой Рубикон.....	7
Глава 1. На старте моей предпринимательской истории.....	11
Глава 2. От мечты к реализации	34
Глава 3. Останавливаться нельзя	62
Глава 4. Экологичность	84
Глава 5. Конкурентные стратегии и инновации в управлении	104
Глава 6. Деньги и социальная функция предпринимателя	131
Глава 7. Эпик фейлы	148
Глава 8. От сумы да тюрьмы.....	170
Глава 9. Бизнес и госструктуры. Как найти баланс?	192
Глава 10. Духовное преображение	204
Глава 11. Напутствие начинающим бизнесменам	234
Что дальше?.....	249
Благодарности	251

*Эта книга — моя благодарность чудесным людям,
с которыми я соприкоснулся в жизни:
родителям, детям, семье, учителям, друзьям*

Я перешел свой Рубикон...

Через тернии к звездам.

Сенека

Вода обжигала тело. Челюсти стальной хваткой стиснули замотанные в полиэтилен документы и деньги. С каждым гребком я понимал, что меня сносит: ледники подтаяли, река Шу переполнилась, течение усилилось. Вот и берег! Но как же далеко до машины, которая ждала меня в условленном месте! Несколько километров пришлось топтать абсолютно мокрым. Насквозь промерзший, я наконец добрался и выдохнул только когда переоделся в сухую одежду.

Июль 2017 года. Я вплавь пересек границу Казахстана и Кыргызстана.

Зачем пошел на такой бешеный риск?

В то время я в очередной раз пытался наладить загрузку терминала перевалкой сжиженного газа на территории Крыма, и это требовало моего присутствия. А на родине меня преследовала полиция за отказ исполнять судебные постановления. Слежка душила. Поэтому пришлось судорожно искать пути выезда из страны.

Слабое звено обнаружилось на казахстанско-кыргызской границе. Бишкек ближе всего к Алматы, а оттуда можно было попасть в Москву, Стамбул и Дубай. В итоге вышел на людей, которые показали проход через границу.

Эту историю я еще расскажу позже, вы непременно узнаете и причину, по которой меня отправили в тюрьму, и как я добился оправдания по всем несправедливым обвинениям в мой адрес. Но тогда, переплывая горную реку, я на секунду подумал, что она — символ моей жизни.

Моя река жизни бурлит и временами затихает, потом, попадая в водовороты, взрывается водопадом и течет дальше. И этот долгий путь поиска баланса и точки сборки продолжается и сейчас.

Со мной столько всего случилось, что хватит еще на сотню судеб. С тех пор много воды утекло — я прошел мощнейшую трансформацию. Настало время отказать от изживших себя стереотипов и шаблонов мышления. Я расскажу в этой книге обо всем без прикрас: о своих падениях и взлетах, об ограничениях со стороны государства, как пережил несколько экономических кризисов, как пришел к экологичности в бизнесе и жизни и как на практике реализую эту идею.

Если ты только планируешь открыть бизнес и не знаешь, с чего начать, здесь ты найдешь ответы на многие вопросы: где взять деньги для старта, будут ли конкурентоспособны твои услуги или товары, как написать эффективный бизнес-план и успешно его реализовать — обо всем расскажу на конкретных примерах своих бизнесов.

Мой предпринимательский путь начался еще в школе. Мальчишкой зачитывался трилогией Теодора Драйзера о Фрэнке Каупервуде «Финансист», «Титан», «Стоик». Тогда даже не предполагал, что этот сюжет в красках опишет и мою собственную жизнь.

За моими плечами исторический факультет КазГУ им. С. М. Кирова (сейчас КазНУ им. аль-Фараби), Московская школа управления «Сколково», защита кандидатской диссертации по экономике, огромный опыт

работы в национальных компаниях Казахстана и множество собственных бизнесов в разных сферах. Я эксперт в создании и управлении компаниями в логистике, производстве строительных материалов, сфере HoReCa.

У меня есть что сказать предпринимателям, которые развернули свое дело, но встретились с различными препятствиями. Как член Ассоциации независимых директоров Казахстана и ментор Ассоциации менторов «Сколково», уже несколько лет провожу бесплатные консультации для бизнесменов. На встречах и конференциях мы регулярно разбираемся с проблемными кейсами, а их сейчас очень много в связи с постпандемией и геополитическими встрясками на континенте.

**МОЯ РЕКА ЖИЗНИ БУРЛИТ И ВРЕМЕНАМИ
ЗАТИХАЕТ, ПОТОМ, ПОПАДАЯ
В ВОДОВОРОТЫ, ВЗРЫВАЕТСЯ
ВОДОПАДОМ И ТЕЧЕТ ДАЛЬШЕ. И ЭТОТ
ДОЛГИЙ ПУТЬ ПОИСКА БАЛАНСА И ТОЧКИ
СБОРКИ ПРОДОЛЖАЕТСЯ И СЕЙЧАС.**

Предприниматели приходят ко мне через сайт ehregim.ru, где я официально зарегистрирован как ментор, или напрямую обращаются через мои профили в соцсетях. Некоторые приходят через Ассоциацию независимых директоров Казахстана, а также бизнес-клуб ClubFirst. Я всегда готов помогать молодым — да и немолодым — предпринимателям тоже. Я не беру за это деньги, так как считаю, что все состоявшиеся бизнесмены должны нести такую нагрузку, чтобы помочь встать на ноги тем, кто только на старте. К тому же сейчас среди начинающих предпринимателей все больше молодых, и это радует.

При выборе видов бизнеса или путей его развития стараюсь максимально учитывать его экологичность.

Мой основной бизнес — компания «Экотон» — производит ячеистые газоблоки по технологии безотходного производства, которое можно размещать хоть в центре города.

В этой книге я расскажу не только о своем предпринимательском пути, но и поделюсь идеями, полезными для собственников бизнеса, и некоторыми планами. Ведь чтобы справиться с трудностями, которые неизбежно возникают на пути любого предпринимателя, нужно периодически сверяться с целями в будущем.

Важно при любых обстоятельствах не терять присутствия духа. Нравственная стойкость и выносливость могут переломить любую ситуацию. Главное — все время заниматься тренировкой тела и духа, не бросать начатое и не отступать от своих целей. Это основа предпринимательского успеха. Не бояться ошибаться, рисковать, но делать это осознанно. Мы живем в постоянно меняющемся мире, в котором может произойти все, что угодно.

Всегда помни:

Самый темный час перед рассветом.

Впервые прочитал эту фразу у Достоевского, а затем услышал в фильме от Бэтмена!

ГЛАВА 1

На старте моей предпринимательской истории

Того, кому Аллах желает добра, Он подвергает испытаниям.

Пророк Мухаммед

Зевая на ходу, я провалился в еще не нагретый солнцем воздух Алматы.

Куда я мчался ранним утром 1989 года молодым и полным сил? Однокашники по институту продолжали веселиться на студенческой пирушке, потом медленно тянулись на лекции... а я в шесть утра брал в руки метлу и лопату.

Да-да.

Больше трех лет во время учебы в институте я подрабатывал дворником. Уходить рано с наших студенческих вечеринок было непросто, но есть такое слово — «надо». И мои друзья-приятели настолько привыкли слышать это «надо», что иногда, уговаривая остаться, обещали:

— Давай еще посидим, а утром мы тебе поможем.

Впрочем, помогали мне и родители. Отец, уже тогда полковник госбезопасности, работал в центральном аппарате КГБ Казахской ССР, но не считал труд дворника постыдным. Мама была начальником отдела кадров в строительно-монтажном управлении при тресте «Каз-связьмонтаж», который после перестройки стал частью

национальной компании «Казахтелеком». Именно она предложила мне туда устроиться — «по благу» попал. И конечно, это было лучше, чем просить деньги у родителей.

Думал ли я, когда подметал двор будущей дочерней компании «Казахтелеком», что стану независимым директором всего «Казахтелекома»? Даже и мечтать не мог. А мог ли предположить, сколько всего случится в моей жизни? И радостного, и печального — что хватит на сотню-другую судеб. Тоже вряд ли.

Череда воспоминаний... Они сменяют друг друга, как в цветном калейдоскопе.

Работа в национальных компаниях, многочисленные встречи на международном уровне, в том числе и с президентом страны, бизнес-проекты. А еще наезды бандитов в 1990-х и даже тюрьма в 2010-х. Как я туда попал — расскажу позже. А сейчас перед глазами далекий 1989 год...

Я чистил двор летом и зимой, в жару и холод, но больше всего ненавидел снег: утром встаешь и видишь, что за ночь все завалило, а тебе разгрести. Это потом я научился ловить трактор: находишь, договариваешься, «железный коняга» шустро расчищает двор, платишь 5–10 рублей — и дело в шляпе.

Из-за работы я частенько опаздывал и даже пропускал занятия. Впрочем, все успевал. Все мои начинания были не в ущерб учебе, а помощницей была отличная память, доставшаяся от отца и деда. Мне легко удавалось выучить предмет буквально за ночь перед экзаменом. Сдавать всегда шел первым, и ведь прокатывало — преподаватели частенько настроены более лояльно к тем, кто не боится заходить в первой пятерке.

А работа дворником меня тогда здорово выручала — верные 80 рублей в месяц. Плюс повышенная стипендия в 56 рублей. Итого почти 140 рублей — на тот

момент сумма внушительная, фактически средняя зарплата инженера. Иногда я даже мог позволить себе «погулять»: поужинать в ресторанах «Казахстан» и «Самал», выпить настоящий кофе, приготовленный в турках, посидеть в барах гостиниц «Достык» или «Отрар» и время от времени делать приятные покупки дефицитных вещей.

Впрочем, я не гнушался никакой работы. Летом подрабатывал в продовольственном магазине грузчиком, поэтому денег на жизнь вполне хватало. Но останавливаться на этом я не хотел — чувствовал бешеное биение пульса, в воздухе пахло переменами, открывались первые кооперативы и центры научно-технического творчества молодежи (НТТМ), где во главу угла ставилось предпринимательство.

И я усердно искал пути, чтобы расти и зарабатывать.

АЛМАТЫ — МОСКВА

Тонкий запах сладчайших казахстанских дынь еле различался в тяжелом едком сигаретном дыму и железнодорожной пыли. Выкупленное полностью купе доверху забито туркестанскими и кзыл-ординскими фруктами, арбузами и дынями, коробками с сигаретами и папиросами, ящиками с водкой. До Москвы трястись еще трое суток.

Год 1989 — время дефицита.

Тогда я учился на первых курсах исторического факультета КазГУ им. С. Кирова. Для студентов в качестве летней практики были организованы ССО — студенческие строительные отряды и СОПы — студенческие отряды проводников. В горячий сезон пускали дополнительные составы, проводниками в них были студенты, а бригадирами — университетские преподаватели.

Увидеть новые места и освоить новую профессию мне показалось более интересным занятием, чем возводить кошары¹ в аулах. Вот так, предвкушая новый опыт, мы с сокурсниками и оказались в поезде номер 83 сообщением Алматы — Москва.

Наши бригадиры-преподы учили студентов не только грызть гранит науки, но и зарабатывать деньги в пути.

Перед поездкой затаривались в Алматы, Туркестане, Кзыл-Орде дынями, арбузами и табачной продукцией — в летний сезон все это продавалось по весьма низкой цене. В столице был табачный комбинат, который выпускал дешевые сигареты «Полет», всего по 10 копеек за пачку, и мы доплачивали сверху 2 копейки, чтобы взять товар без очереди. А «Медео» или «Казахстанские», уже с фильтром, или «Дюбек» (это такой сорт табака) стоили дороже — 40 копеек. Оптовики брали у нас в основном «Приму» и «Полет» и перепродавали в российских глубинках. Впрочем, там все улетало на ура. То чувство, когда старик Хоттабыч тихонечко прошептал «трах-тибидох» — и у тебя в кошельке в два раза больше денег. И так каждые восемь дней.

Оптовики на станциях со всех ног бежали к нам и с удовольствием скупали пузатые арбузы и ароматные дыни. Вот поезд подходит к очередной станции. Короткая остановка — у тебя все считают, только успевай: берешь — отдаешь. Такой вот «Вокзал для двоих», только герои не Гурченко с Михалковым...

Бывало, в дверях вагона появлялась волосатая рука с корочкой ОБХСС² и брала студентов-предпринимателей за горло.

¹ Кошара — помещение или огражденное место для содержания овец, скота.

² ОБХСС — отдел по борьбе с хищениями социалистической собственности.

Что делать?

И старшие показали, как «по-взрослому» разруливать подобные инциденты: суешь арбуз, дыню и немного денег... Все, «налог» проплачен, от тебя отстают.

Именно тогда я почувствовал вкус коммерции. Покупал дыни по рублю за штуку — продавал за три. Сигареты нашей алматинской «табачки» уходили в два-три раза дороже закупочной цены.

За два месяца практики я заработал почти тысячу рублей! Чтобы вы понимали — тогда средняя зарплата в стране была 110 рублей. Мой отец-полковник получал 450 рублей в месяц. Я чувствовал себя богатым, как Крёз, последний царь Лидии! Мой доход в то лето позволил построить часть нашей дачи в районе Каменского плато в предгорьях Алматы.

Но кто-то работал, а кто-то, зная о студенческих заработках во время летней практики, был не прочь заполучить легкие деньги. В вагоне-ресторане собрались любители популярной тогда карточной игры «Ази» на трех мастях.

Пригласил поиграть с хорошей закуской и выпивкой директор ресторана, солидный дядька-азербайджанец. Пару ему составил старший официант, и это был уже хороший тандем с большим опытом: они понимали ставки друг друга с полуслова и полувзгляда. Только я, к сожалению, это понял позже.

С ребятами-студентами мы тоже играли в «Ази», но это было в перерывах между парами и, конечно, без ставок, а там, в вагоне-ресторане, особенно после некоторого количества алкоголя, я почувствовал, что такое азарт и страсть игры. К слову, это замечательно описал Достоевский в своем «Игроке».

В итоге я проиграл все, что было в карманах, включая выручку от пассажиров за белье и чай, а также наш гешефт от торговли сигаретами и арбузами с дынями.

Мой напарник, который спал после смены в купе, был неплохо знаком с карточными играми. Я выторговал полчаса, чтобы сбежать в вагон за деньгами, и, разбудив друга, объяснил ему ситуацию:

— Как все проиграл? — спросонья не поверил он. — И бельевые тоже?

— И их тоже... И наши за дыни и сигареты, — покаянно сознался я.

— Сколько вас за столом? Кто играет? Сколько выпили? — сбросив остатки сна, задавал он мне короткие вопросы.

— Четверо нас сидело, выпили уже пару бутылок водки. Сказал им, что пошел за деньгами.

— Пойдем, я покажу тебе простейший код для мастей. Выпили уже достаточно, надеюсь не заметят, — усмехнулся он.

Товарищ, а теперь уже и боевой друг, показал мне жесты и объяснил, как понять по ним карточную масть, как определить цифры и прочие премудрости. Прихватив с собой еще бутылку спиртного, мы вернулись к игре.

В общем, в тот раз все закончилось хорошо: через несколько часов, уже на рассвете, уставшие, но довольные, мы завалились в купе. Основную часть денег удалось отыграть, и это была победа! А для меня это ночное приключение стало жестким уроком — за карты с незнакомыми людьми я уже никогда не садился.

**СКОРОСТЬ СОБЫТИЙ И ОБИЛИЕ НОВЫХ
МЕСТ, ПЕРВЫЕ КОММЕРЧЕСКИЕ
ОПЕРАЦИИ И КОНТАКТЫ С САМЫМИ
РАЗНЫМИ ЛЮДЬМИ — ВСЕ ЭТО НАУЧИЛО
МЕНЯ ВНИМАТЕЛЬНОСТИ И ГИБКОСТИ.**

Река Жизни

Жизнь в поездах была ключом: вихрь событий, новых мест и людей. Всего каких-то неполных двое суток — и после солнцепека южного Казахстана мы оказывались в холодной зоне российского Урала. Бывало, сильно простывал, и это оборотная сторона медали — когда 40-градусная жара за короткое время сменяется практически минусовыми отметками.

А люди...

Каждый пассажир для меня был своего рода открытием: кого мы только ни повидали — и цыганского барона с пестрым шумным табором и его несколькими женами, и ошалевших от воздуха свободы ребят, которые возвращались из мест не столь отдаленных со справкой в кармане, а еще приבלатненных, бандитов, иностранцев...

Интересной была и география путешествий, много мест тогда довелось посмотреть. Были Шымкент, Туркестан и Кзыл-Орда, а еще Грозный, Гудермес и Назрань... до первой чеченской войны. Я тогда впервые столкнулся с вайнахами-чеченцами, ингушами и услышал историю следователя, который ехал предотвращать убийство из кровной мести. Эта часть национальных традиций кавказских горцев тогда глубоко взволновала меня и вызвала большой интерес к обычаям этих народов.

Скорость событий и обилие новых мест, первые коммерческие операции и контакты с самыми разными людьми — все это научило меня внимательности и гибкости.

АЗЫ КОММЕРЦИИ

В студенческие годы я также иногда «зарабатывал» на мелкой фарцовке, был брокером на первой Казахстанской товарно-сырьевой бирже «Алма», но понимал, что все это разовые акции, а не то самое,

настоящее. Работа на бирже помогла мне узнать принципы товарных потоков и механизмы обеспечения производства и торговли.

С развалом Советского Союза нарушились все прежние устоявшиеся хозяйственные связи, которые регулировались Госпланом. Производственные и торговые предприятия вынуждены были искать на рынке сырье, материалы и реализовывать готовую продукцию.

Действовал простой принцип: составлялись каталоги спроса и предложения, которые проходили на биржевых сессиях. В них одни указывали, что им нужно, а другие — что могут реализовать. Задача — свести процессы и заработать на этом комиссию. Тогда еще не было электронной почты, все договоренности строились по принципу «мамой клянусь».

— У меня пять вагонов сахара, — выставял один.

— Мне нужно, — тут же находился клиент.

Заклучали сделку и уходили искать: первый — сахар, а второй — деньги. Такие истории действительно были. Это называлось «гонять порожняк». Встречаешься — столько понтов! Но на самом же деле из подобных договоренностей выстреливали единицы.

Помню, как продал бакинские кондиционеры: раньше такие машины стояли в квартирах и офисах — БК-1600. Тогда можно было неплохо заработать на разнице между наличными и безналичными деньгами. Есть такой известный казахстанский предприниматель Маргулан Сейсембай. В годы работы брокером на бирже я продал ему видеокамеру Panasonic, тогда и познакомился. Я брал за наличные, он оплачивал безналом, а я уже знал, как обналичить чек.

В бизнесе надо использовать не только шаблоны и работающие алгоритмы, важно чувствовать и обладать определенной интуицией: здесь товар возьмешь — там обязательно продашь.

Оказалось, что предпринимательская жилка — моя встроенная опция.

В БИЗНЕСЕ НАДО ИСПОЛЬЗОВАТЬ НЕ ТОЛЬКО ШАБЛОНЫ И РАБОТАЮЩИЕ АЛГОРИТМЫ, ВАЖНО ЧУВСТВОВАТЬ И ОБЛАДАТЬ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ИНТУИЦИЕЙ: ЗДЕСЬ ТОВАР ВОЗЬМЕШЬ — ТАМ ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРОДАШЬ.

Мой бизнес начинался еще в 10-м классе с самых простых вещей, так сказать, с азов предпринимательства. Товар, чтобы перепродать немного дороже, брали на барахолке. В то время я жил в верхней части Алматы, а эти огромные торговые площади оптового рынка выросли на окраине, ниже проспекта Рыскулова. Туда приезжали крупные и малые оптовики со всего Советского Союза. Здесь был внушительный выбор товаров из Узбекистана и Китая и, конечно, кыргызских и казахских.

Первый мой опыт продажи немецких туфель Salamander оказался провальным. Продав пару, которая была мне велика, я планировал купить свой размер, но по неопытности тут же проиграл все деньги в «шарик-малик»¹. Помните некогда популярную игру? Тогда она только начинала разворачиваться на постсоветском пространстве.

Но горечь проигрыша не победила природного любопытства и стремления познать новое: я стал наблюдать, как группы мошенников выстраивают свою схему, и понял алгоритм. Там были разыгрывающие «шарик-малик» и «мондеры», которые помогали «разогреть»

¹ Шарик-малик — она же наперстки, стаканчики — азартная игра, в которой ловкий мошенник предлагает отгадать, под каким из трех стаканчиков или колпачков спрятан шарик.

клиента-лоха. В общем, урок выдался знатным, и я ничуть не пожалел о его стоимости — паре дефицитных светлых «саликов», как тогда в пацанской среде называли туфли Salamander.

НАЧАЛО РАБОТЫ С ВАЛЮТОЙ

Два летних месяца в 1988 году я трудился грузчиком в салоне искусств «Онер», на перекрестке проспекта Фурманова (сейчас проспект Назарбаева) и улицы Шевченко, куда приезжали мастера прикладных казахских национальных искусств со всей республики. Работали с кожей и полудрагоценными камнями. Там я познакомился со многими нашими художниками и скульпторами. Салон часто посещали иностранцы.

Пунктов обмена валюты тогда еще не было и в помине. Поэтому у иностранных гостей возникали сложности при покупке изделий в «Онер». Мне было интересно искать перекупщиков, которые занимались валютными операциями и скупкой долларов.

Вот тогда и пришла мысль, что на купле-продаже валюты можно неплохо зарабатывать. Что я и делал на мелких суммах от иноземцев. Я брал у них валюту и либо менял на рубли, либо расплачивался с одной китайкой. До сих пор помню: ее звали Пей Пинг, что в переводе означает «надежда». Это была колоритная невысокая широколицая женщина со смешным акцентом.

Бренд Adidas уже был у всех на слуху, но настоящие фирменные вещи стоили невероятно дорого. Поэтому тема продажи фейковых спортивных костюмов известной немецкой фирмы зашла отлично. Их я и покупал у китайки, а расплачивался долларами, потому что другие денежные знаки она не воспринимала.

Это был мой первый опыт, связанный с валютой.

Позже, в 1994 году, вспомнив тот первый опыт, я открыл обменник, взяв в аренду небольшой киоск. Он стоял в центре города с задней стороны гастронома «Юбилейный». Правда, из-за неудачного расположения трафик был слабоват: дневной оборот едва достигал максимум тысячи долларов. Поэтому мой валютный бизнес просуществовал всего полгода. Прибыли хватало лишь на оплату аренды и зарплату сотруднику, которого я нанял. Но, пожалуй, одной из главных причин, почему я решил закрыть это дело, стал наезд бандитов. Впрочем, это было вполне в духе того времени.

— Открылся? Правила знаешь? Теперь крышевать тебя будем мы, — заявили братки.

— Да, ребят, у меня тут зарабатывать пока нечего, — пытался я объяснить им.

— Ничего не знаем. Правила для всех одинаковы, — отрезали они.

Я понял, что придется закрываться: зачем платить с убытков.

Помню, принес домой кассовый аппарат из обменного пункта. На нем можно было печатать, как на машинке, и потом он выпускал кассовую ленту. Моя жена рассматривала аппарат, как ребенок новую игрушку. И вот однажды я прихожу домой, а жена нашлепала целых две кассовые ленты — «заигралась».

— Ты что наделала, это же все подотчетно! Мне придется в таком виде сдавать все в налоговую, — сдерживая улыбку, строго сказал я.

Тогда моей супруге было всего 19 лет, и для нее это была просто трагедия. Она даже представить не могла, что все так серьезно, долго переживала. Впрочем, я ее заверил, что вопрос с налоговой обязательно разрешу.

Сейчас мы с ней вспоминаем эту историю и смеемся — какими мы были тогда молодыми и уверенными, что все еще только начинается!

СЛУЧАЙНОСТИ НЕ СЛУЧАЙНЫ

Год 1989. Несколько тысяч человек в огромном Ледовом дворце спорта в Алматы. На сцене певец-легенда Виктор Цой.

*Перемен требуют наши сердца,
Перемен требуют наши глаза.
В нашем смехе, и в наших слезах,
и в пульсации вен — перемен!
Мы ждем перемен.*

К середине концерта никто не мог усидеть на месте, все спустились вниз, на каток. И там, среди толпы фанатов перед сценой я случайно увидел Рината — товарища моей юности из Усть-Каменогорска.

Мы познакомились в городском комсомольском штабе «Юность» в Усть-Каменогорске, это Восточный Казахстан, где я жил до переезда в Алматы. Вместе с Ринатом мы были в летней школе комсомольского актива. Он на год старше меня, в 1987 году уехал в Новосибирск и поступил на физический факультет НГУ. А моего отца перевели по службе в Алматы, тогда он еще был столицей.

Сотовых телефонов, как сейчас, тогда не было, судьба разбросала нас по разным городам, и контакт мы потеряли. И вот Ринат, уже студент второго курса, в 1989 году приехал в Алматы и пытался найти меня через адресный стол.

Отыскалось шесть человек с такой фамилией и с таким же именем. Он стал обзванивать всех, но успехом эта затея не увенчалась: одного из Бауржанов даже не смогли пригласить к телефону, он оказался младенцем. Но мы предполагаем, а Бог располагает... Вечером того же дня Ринат с друзьями пошел на концерт Виктора

Цоя во Дворец спорта, и — вуаля! — наша встреча случилась именно там, среди нескольких тысяч зрителей. С этого времени мы уже не расставались и до сих пор дружим семьями.

**ПОМНЮ, ОТЕЦ ТОГДА СКАЗАЛ:
— РЕБЯТА, ДВИГАЙТЕСЬ, БОГАТЕЙТЕ,
ЗАРАБАТЫВАЙТЕ, НО ЧТОБЫ ВСЕ БЫЛО
В РАМКАХ ЗАКОНА.**

На следующий день мы пошли в бар «Меруерт» — все помнят его по фильму «Игла» с Цоем в главной роли, потом прошлись по улочке Тулебаева, где по сценарию главного героя убили. Кстати, сейчас там стоит памятник Виктору Цою. А потом мы зашли поздравить моего отца — в тот осенний день он стал полковником и примерял папаху, отмечая это событие с гостями.

О том, что мы начали заниматься коммерцией, отец узнал в 1991 году. У Рината сразу получилось по-крупному, он как раз провернул свою первую и весьма успешную торговую сделку: продал в Швецию скандий — редкоземельный металл производства Усть-Каменогорского титано-магниевого комбината.

В то время у моего отца, полковника КГБ, только-только появилась первая машина — «Жигули», ВАЗ-2106, «шестерка», мы ласково называли ее «шоха». А тут мой друг возвращается из-за рубежа с кучей денег и сразу покупает «семерку» — экспортный вариант «Жигулей» с пятиступенчатой коробкой передач. Эту модель мы называли «мерседесом» — настолько она была крута. Иномарки тогда в Алматы вообще можно было пересчитать по пальцам.

Помню, отец тогда сказал:

— Ребята, двигайтесь, богатейте, зарабатывайте, но чтобы все было в рамках закона.

В этой фразе были и гордость за нас, и напутствие. И я запомнил эти слова. Как в свое время Николай Бухарин высказался по поводу НЭПа в 1925 году: «...обогащайтесь, накапливайте, развивайте...»

Кстати, Ринат и сейчас мой надежный партнер. Именно он был первым директором завода «Экотон», мы вместе его строили и выбирали технологию производства. Я горжусь этим проектом и позже расскажу о нем более подробно.

КАК Я ИСПОЛЬЗОВАЛ ПЕРВЫЙ КРЕДИТ

В самом начале предпринимательского пути меня финансировали родственники и друзья, с которыми я осваивал азы бизнеса. Бесконечно благодарен им за поддержку!

Взять первый кредит мне помогли мамыны знакомые. В 1993 году в экономике Казахстана все было сложно: наличная денежная масса, которая вращалась в стране, была мизерной, банковское кредитование только зарождалось, основные финансы были сосредоточены в руках монополистов — энергетиков и железнодорожников. Даже нефтяники были еще не в фаворе: цены на нефть были гораздо ниже, чем сейчас.

Для бизнеса мне требовалась приличная сумма, но без капитала не развернуться, а я всегда стремился к большему. В алматинских банках у меня не было никакого шанса на получение банковских средств: молодой, студент, без денег... такой вот «начинающий бизнесмен».

Но я не отчаивался. Чтобы получить кредит, написал свой первый бизнес-план под покупку-продажу турецкого печенья фирмы Urker и мыла Dugu. Прямо скажу, это было подобие бизнес-плана, буквально на полтора

листочка. Но мне тогда крупно повезло: я все-таки получил желаемые деньги под гарантии знакомых мамы. Для меня это был важный шаг, ведь фактически кредитополучателем стала мама, тогда директор филиала казахско-турецкого СП «Жамал».

Вся наша семья сильно волновалась, потому что выплата первого кредита зависела только от меня. Тогда не было залогов, оформляемых как сейчас, и деньги в банк можно было и не возвращать, но не подвести маму для меня было делом чести.

Честно скажу, было страшно, в голове все время стучало: «А вдруг девальвация или еще какие-нибудь проблемы, вдруг не смогу вернуть, что тогда?»

Но кто не рискует, тот не зарабатывает.

Кредит я брал под торговые операции, однако, получив деньги, использовал их совсем для других целей. Я их обналичил. Тогда (да и сейчас тоже) важно было держать наличные доллары: возьмешь «зелененькие» — защищен от гиперинфляции. Шел 1993 год, как раз в ноябре в Казахстане ввели национальную валюту. Я успел получить кредит в рублях, а возвращал уже в тенге.

Однажды мы поехали в Москву, чтобы там закупить товар и перепродать. А Москва — это уже другой уровень: для приобретения даже элементарных товаров нужны были совсем иные деньги. Теперь мы закупали уже не мыло, а всякие Snickers, Twix и другие шоколадки, которые тогда были сладким сном для любого ребенка. У нас эти шоколадные батончики разлетались как горячие пирожки. Когда я выгружал коробки, чувствовал себя настоящим Дедом Морозом, который привез малышне подарки. И вот эти батончики только разожгли мой предпринимательский азарт: я сосредоточился на поиске более серьезных вариантов заработка.

В Казахстане в городе Актау на Прикаспийском горно-металлургическом комбинате находилось

производство по изготовлению зубной пасты «Северал Минт». Выручку от продажи шоколадок мы пустили на закупку двух вагонов этой пасты. Объем был внушительный, и быстро организовать продажу у меня не получилось. В это время власти начали вводить национальную валюту, я покупал пасту за рубли, а выручку получал в тенге. И было непонятно, как формировать цену.

Но мне повезло — я сдал вагоны с пастой в Целиноград (теперь Астана). Успешно сбыть ее мне помогли друзья — нашлись выходы на управление рабочего снабжения Целинной железной дороги. Управление это обеспечивало все линейные предприятия железной дороги, и объемы продукции проходили довольно большие. Паста Colgate и подобные ей на рынке отсутствовали, а казахстанская была известной в народе и расходилась отлично.

**ЧЕСТНО СКАЖУ, БЫЛО СТРАШНО,
В ГОЛОВЕ ВСЕ ВРЕМЯ СТУЧАЛО: «А ВДРУГ
ДЕВАЛЬВАЦИЯ ИЛИ ЕЩЕ КАКИЕ-НИБУДЬ
ПРОБЛЕМЫ, ВДРУГ НЕ СМОГУ ВЕРНУТЬ,
ЧТО ТОГДА?» НО КТО НЕ РИСКУЕТ, ТОТ
НЕ ЗАРАБАТЫВАЕТ.**

Да, в жизни без настоящих друзей довольно сложно, но Бог часто сводил меня на жизненном пути с хорошими людьми. Всех, кто помог мне с реализацией зубной пасты, я от души отблагодарил и тогда четко уяснил, как важна благодарность за любую помощь.

В том же 1993-м открыл компанию с отличным названием — агентство «Спецдормаш». Требования налоговой инспекции были в те годы минимальными. Предприниматели спокойно креативили во всем. Так, для солидности в названии своего МЧП (малое частное

предприятие) я аббревиатуру убрал. На бланке и печати стояло просто — агентство «Спецдормаш». Небольшая хитрость — как будто это специализированное государственное агентство, а не частный бизнес. И на печати изображена спецтехника: презентабельный вид и визитки впечатляющие.

Когда ездил на заводы-производители, представлялся:

— Казахстан, агентство «Спецдормаш».

Звучало весомо.

МЫ ТВОРИЛИ БИЗНЕС!

Через него мы поставляли запчасти, шины, спецтехнику и грузовые автомобили. Это была реальная школа жизни — заводы, компании-посредники, люди, отношения — все было впервые, все интересно! Мне казалось, что все довольно просто. Организация транспортировки грузов (слово «логистика» тогда не знали), оформление налоговых, таможенных и сопроводительных документов — все по минимуму.

Мы творили бизнес!

Кстати, кредит я погасил в 1993 году, еще и деньги остались. Их я потратил, чтобы сыграть свадьбу в следующем, 1994 году.

ДЕЙСТВУЙ ПРЯМО СЕЙЧАС

Моя младшая сестра Карлыгаш училась в мединституте и решила меня познакомить с однокурсницей. Однажды сестра приболела и попросила отнести Анаре конспекты. Конечно, это был только предлог. Тетради я отдал, а вместе с ними и свое горячее сердце.

После знакомства на пороге квартиры Анары, хотя мне было всего 22 года, я сразу понял, что упустить такую девушку нельзя.

Несомненно, в выборе невесты мне помог Все-вышний: ее характер, системность мышления и целеустремленность компенсировали недостающие у меня черты. Анара и сама недоумевает, как так получилось, что она выбрала именно меня — худого пацана с прыщами на лице. А выбор у нее был большой — от одногруппников до чиновничьих детей-мажоров.

Я смело взялся за покорение сердца своей избранницы: звонки на городской телефон, долгие разговоры, первый совместный выход в город, чтобы навестить ее тетю... Конечно же, мы встретили моих знакомых пацанов и друзей, некоторые были подшофе, и всем я представил ее как свою девушку. Анара была возмущена до предела, но... «Форт-Нокс» пал через восемь месяцев. В 23 моих года и в ее 19 лет мы сочетались законным браком.

Отличный способ мотивировать меня на большие свершения во имя семьи нашел мой тесть. Он подарил нам на свадьбу квартиру в Алматы... но не всю, а только половину. И дал мне ограниченный срок на выкуп второй половины. Это так сильно давило, что все мои мысли были только об одном: «Думай, как заработать».

Наверное, вы догадываетесь, что моя супруга была из состоятельной семьи, а потому для меня было архиважно обеспечить ей привычный уровень жизни. За нашу трешку я должен был выплатить 18 тысяч долларов. Это и сейчас внушительная сумма, а в 1994-м она казалась просто громадной.

Тесть отдал нам свою первую машину — желтые «Жигули», «копейку». Автомобиль был на ходу и здорово нас выручал.

Несмотря на постоянные мысли о заработке, это были наши самые сладкие и нежные годы. Мы молодые,

счастливые, влюбленные. И все у нас впереди! Первые занавески, первая микроволновка — мы потихоньку обживали новую квартиру в хорошем зеленом районе Алматы. Классное время...

Денег своих было мало, но так сложилось, что мой старший двоюродный брат Нурлан занимал в Алматы должность представителя дирекции Мангистауского нефтеперерабатывающего завода, который строился в те годы на побережье Каспийского моря. Я смог показать опыт своей работы в «Спецдормаше», и мы стали поставщиками этого завода!

Это был воистину мой звездный час: мне доверили поставки железнодорожных шпал для строительства подъездных путей к будущему заводу. В Казахстане леса нужного качества не было, поэтому решено было ехать за ним в Россию.

Шел 1995 год. Мой друг Ринат закончил НГУ, но достойной работы по своему профилю не нашел.

— А давай вместе возьмем эту тему со шпалами, — предложил я ему.

Ринат долго жил в Новосибирске и учился. Соответственно, знакомых в той стороне у него было больше...

Мы доверху набили наличными рублями огромную клетчатую полиэтиленовую сумищу, как у китайских челночников, и рванули в Сибирь.

Как обналичивали деньги — тоже целая история. Тогда для всего малого бизнеса на первом месте стоял навык «переводить деньги». Самое главное — найти надежного партнера, подписать с ним валютный контракт, «выгнать» валюту за рубеж, а потом получить наличные деньги где-нибудь в здании бывшего детского садика в Алматы. В то время для реализации такой, достаточно типовой операции, нужны были надежные знакомые с рекомендацией. Валютного контроля в банках тогда практически не существовало, таможенного контроля

тоже. Поэтому если ты мог получить кэш в Москве — это считалось высшим классом. Ведь все импортные контракты шли через Москву, что позволяло выбирать из большого ассортимента товаров для перепродажи в Алматы. Именно за наличные мы могли получить лучшую цену.

Чтобы не рисковать в самолете, где багаж досматривают и просвечивают, мы решили добираться поездом. Сняли целое купе и путешествовали из Москвы до Красноярска.

Чтобы заработать побольше и не через посредников, приехали в Лесосибирск, маленький городок в Красноярском крае. Надо сказать, природа там величественная: огромная тайга, широкие реки, а по ним штабелями плывет лес, который цепляют, вытаскивают специальными баграми и для удобства транспортировки распиливают тут же, на лесопилках, которые стоят на берегу.

Рядом с Лесосибирском, где Ангара впадает в Енисей, находился поселок Стрелка. Заготавливали древесину там, а потом везли в город, грузили в вагоны и отправляли на пропитку в Алтайский край. Пиломатериал для шпал отгружали и со станции Тайшет — это начало знаменитого БАМа (Байкало-Амурская магистраль), части Транссибирской магистрали.

Партия нам была нужна большая, и чтобы получить лучшую цену, древесину мы закупали фактически у владельцев. Лес валили, затем отправляли на лесопилки и пилили на шпалы. А делали все это зэки, отбывающие наказание в тех местах — самая дешевая рабочая сила. Я договаривался за наличку с начальником учреждения ФСИН, а они делали для нас всю необходимую работу.

Но древесина — это еще не все, нужна была и пропитка. Ее мы официально по договору оплачивали безналом. Шпалы отправляли железной дорогой на Белоярский шпалопропиточный завод недалеко от Барнаула

в Алтайском крае: огороженные территории, подъездные пути, а вокруг суровая красота тайги. В те годы пропитка делалась в чанах с креозотом. Чуть позднее появился другой состав пропитки, не такой вонючий. Затем готовые шпалы снова грузили в вагоны и после получения сертификатов соответствия отправляли в Казахстан.

Кстати, несколько лет спустя мне поступило предложение о выкупе акций именно этого шпалопропиточного завода. Вместе со старшим другом и наставником Азиком Ароновичем мы выкупили часть, и на некоторое время я стал совладельцем завода. Позже контрольный пакет оказался у местных предпринимателей, но мы смогли получить обратно наши деньги.

Но вернусь к людям, ведь они и есть самое главное. Интересно было пообщаться в Красноярском крае и Иркутской области с местными, в основном потомками высланных политических каторжан, да и с самими заключенными, которые помогали нам в заготовке. Знаете, я считаю, мне повезло в жизни, потому что на моем пути было мало плохих людей, в основной массе меня окружают открытые и хорошие...

Шли дни, мы так и ходили, таская сумку с кэшем, и везде платили наличкой. Я до сих пор вспоминаю и удивляюсь, как тогда нам подфартило: никто не наехал, никто ничего не забрал. Жили в гостинице на станции, ходили в привокзальный ресторан завтракать, обедать и ужинать. А там каждый день одна и та же музыка, одни и те же блюда, одни и те же официанты. В общем, день сурка. Едешь в контору, ругаешься, почему тебя не грузят, а грузят в Узбекистан, потом ищешь варианты, договариваешься с офицерами, и в конце концов тебе выделяют бензопилы и делянку... и экзков.

— Только накорми их, — напутствуют ответственные лица.

— Конечно, не вопрос, — отвечаю.

Набрал я в магазине колбасы, тушенки, хлеба, лука, взял водки, привез:

— Ребята, вот, водка хорошая, не паленая. Как поработаете — вся ваша.

— Не, пусть с тобой Гоша сходит, мы такое не пьем, — говорят работяги.

— Мужики, да не паленое, нормальное, — оправдываюсь я.

— Ну не пьем мы такое, — гудят мужики.

Но делать нечего, пришли мы обратно в сельпо, и тут этот Гоша выдает:

— Вот, бери отвердитель.

У меня внутри все обмирает — он же на ацетоне, на техническом спирте с ацетоном:

— Это же невозможно пить!

— Мы пьем. Нас обычная водка не торкает, — изрекает он.

Для меня это был шок, у них же внутри все выжжено... Такие вот были у меня «сотрудники».

Но больше всего меня впечатлила все же бескрайняя суровая могучая тайга. Ее величественный размах. Природа фантастическая, лес стеной, прекрасные полноводные реки Енисей и Ангара, комары размером с теленка, здоровенная техника. Мне, степному человеку, все это было необычно.

А еще бани. В поселке Стрелка все строения из дерева, и я тогда впервые побывал в деревянной бане — пригласил местный дядька, правнук политкаторжанина. Сидим с товарищем, паримся, кажется, будто в пекло попали, а дядька этот, поживаясь, говорит:

— Мой дедушка бы замерз.

Не успели мы удивиться, как он выплеснул на печку сразу целый таз воды. А парная маленькая. Мгновенно нас окутал такой жар, что мы попадали вниз с полок, как спелые груши с ветки. Чуть ногу приподнимешь — реальный

Река Жизни

ожог. А дядька сидит на верхней полке, только посмеивается. Это сейчас я люблю баню и крепкий пар, а тогда для меня это стало и новым опытом, и новым испытанием.

В общем, прожил я в тайге на этих поставках четыре месяца.

*Я вернусь домой
Со щитом, а может быть, на щите.
В серебре, а может быть, в нищете.
Но как можно скорей.*

Виктор Цой

К любимой жене я вернулся «со щитом и в серебре» — накопил первоначальный капитал и выкупил квартиру даже раньше срока, назначенного тестем. А еще приобрел свою первую иномарку — новенькую японскую Subaru Impreza. В общем, серьезно встал на ноги. Я тогда был в каком-то потоке: все получалось, все спорилось. Чувствовал, что мне все по плечу.

В 1996 году правительство решило отказаться от строительства Мангистауского нефтеперерабатывающего завода из-за недостатка финансирования. Одновременно с этим я закрыл и свое предприятие — в те годы это не составляло особого труда.

Так нарабатывался мой опыт. Я всегда стремился к лучшему и искал оптимальные пути. Максимально удобные и эффективные.

ГЛАВА 2

От мечты к реализации

Береги в себе человечность. Всевышний оценивает нас по этому признаку.

Абай Кунанбаев, «Слова назидания»

Хоть я и вернулся после таежной командировки с первым капиталом в руках, семья мои разъезды по Сибири не считала серьезным делом. Да я и сам понимал, что приключения такого рода не могут стать основной работой. Пришлось забыть о свободе и романтике вольной жизни.

Открылась новая страница моей истории.

«КАЗКОММЕРЦБАНК»

Завершилась студенческая пора, и я, уже дипломированный специалист, пошел работать в Региональную внешнеэкономическую ассоциацию «Казахстан Коммерция» к Жаугашты Набиеву, другу моего отца. Как главный специалист, сначала зарабатывал небольшие деньги, примерно 200 долларов в эквиваленте, зато прошел отличную школу: узнал, как заключать контракт и вести переписку, освоил компьютер и текстовый процессор «Лексикон». До сих пор общаемся с коллегами из того отдела.

Мой непосредственный шеф Жасулан Накупов, заместитель Набиева, в будущем стал вице-президентом

«Казцинк» — большой корпорации казахстанских предприятий цветной металлургии. Сейчас там производят цинк, свинец, олово, золото, медь. Накупов был офицером, окончил Военный Краснознаменный институт Министерства обороны СССР в Москве, дипломированный военный переводчик. После ухода со службы стал специалистом по цветным металлам.

Мы вели контрактную работу для многих производственных добывающих предприятий. Часто вместе с валютным оборотом получали запрос на закупку оборудования, иногда автомобилей, электроники, а также одежды и продуктов питания.

Помню, был большой контракт на продажу нефти. «Казахстан Коммерция» там выступала внешнеэкономическим агентом. У ассоциации уже тогда были представительства в Москве и Лондоне — все на высшем уровне: офисы с сотрудниками, обеспеченными машинами и квартирами.

Одно из моих первых заданий в России — визит в нефтепроводную компанию «Транснефть», которая заправляла всей экспортной трубопроводной системой в стране. Для Казахстана вариантов тогда еще не было, вся прокачка шла через РФ. Мне поручили поехать и оформить транзит нефти через Россию.

— Это очень важный для нас контракт, — сказал тогда шеф, вызвав меня в свой кабинет.

Он расписал мне буквально каждый шаг — куда пойти, как зайти в «Транснефть» и прочее:

— Если нужно будет ускорить процесс, пригласи кого нужно в ресторан, угости. Вот деньги на расходы. — И протянул мне конверт с долларами.

Для меня все это было и волнительно, и радостно: раз поручают такое серьезное и ответственное задание, значит, доверяют. Я полетел в Москву с документами, преисполненный собственной значимости. Правда,

только там понял, что на самом деле оказался просто «курьером»: сбегал по кабинетам, где мне проставили нужные подписи, и вернулся обратно в Казахстан. Обошлось без ресторана, но я все равно чувствовал удовлетворенность: задание шефа выполнил. Прокачка нефти прошла успешно.

После вольных хлебов на «Спецдормаше» я стал настоящим казахским «белым воротничком» в костюме и галстукe. В 1995 году меня взяли по рекомендации в АО «Казкоммерцбанк». В те годы это был крупнейший частный банк, который активно участвовал в приватизации и реорганизации предприятий Казахстана при переходе от плановой экономики к рыночной.

Поначалу я работал менеджером в группе проектов по промышленности банка, которая занималась реорганизацией крупных промышленных предприятий Казахстана, рефинансированием их долгов и привлечением стратегических инвесторов.

Из разъединенных после развала Союза предприятий в нашей стране начали формироваться новые промышленные гиганты: рудники, обогатительные фабрики и металлургические комбинаты объединялись в крупные корпорации и занимали свое место на международных рынках.

Как аудиторы-консультанты банка, работу мы начали с крупных горно-обогатительных комбинатов (ГОКов) и предприятий отрасли цветной металлургии, ныне известных как АО «Казцинк». Мы провели аудит предприятий цветной металлургии, проехали по рудникам, обогатительным комбинатам и металлургическим переделам. Я своими глазами увидел настоящее производство: добычу руды шахтным и открытым способами, узнал все так называемые переделы, преобразования на каждом этапе, после которых выходит чушка, металл. Подержал в руках цинк и свинец, олово и золото.

По результатам аудита вывод напрашивался один, и он лежал на поверхности: необходимо все это объединить в единое целое. Так получила путевку в жизнь корпорация «Казцинк». Сейчас ее основной акционер — швейцарская трейдинговая компания Glencore International AG.

«Казкоммерцбанк» как крупная финансовая структура был на особом доверии у правительства, которое возглавлял Акежан Кажегельдин. Он стал проводником, автором реформ и первых приватизационных конкурсов — Чубайс и Черномырдин в одном лице. Кажегельдин был известен скоростью принятия решений и имел репутацию человека, который не боится брать на себя всю полноту ответственности. В принципе, думаю, это и помогло Казахстану быстро перейти на капиталистические рельсы.

Наша группа проектов по промышленности располагалась не в главном здании банка, а в отдельном офисе через дорогу от правительства, в высотке на площади Республики. Офис назывался «Насихат» — как книжный магазин на первом этаже здания.

Часто мы сами готовили проекты постановлений правительства, а утром они уже были подписаны. Надо сказать, что согласований и подписей тогда было совсем мало. Время такое — требовались инициативные и ответственные. С одним из них, заместителем руководителя канцелярии правительства, мне довелось поработать. Это был Трек Бегахметов, его имя с казахского переводится «опора» — и оно себя оправдывало.

Сейчас, к сожалению, все чаще вижу другое. Опасения при принятии решений на госслужбе и в национальных компаниях. Люди перестраховываются: лучше ничего не делать, чем внедрить что-то дельное, ведь позже придется отвечать перед правоохранительными органами.

Процветает коллективная безответственность... отписки, отмазки, отговорки — то не так, это не этак. В итоге целые отрасли не развиваются и реформ никаких.

ДВЕНАДЦАТЬ КИЛОГРАММОВ БЛАГОРОДНОГО МЕТАЛЛА

Однажды мне довелось побывать на аффинажном заводе в Усть-Каменогорске. Когда мы пришли в золотое хранилище, перед нами предстали ровные ряды слитков с покатыми и гладкими стенками, напоминающими по форме трапецию. Металл самой высокой чистоты (маркировка 999,9) и весом по 12 килограммов. Впечатляющее зрелище, должен признать.

Нам рассказали, что для гостей хранилища существует своеобразное состязание — ведь азарт при виде золота никто не отменял.

— Если зацепишь слиток пальцами и сумеешь унести, можешь оставить его себе, — озвучил правила представитель принимающей стороны.

Думаете, желающих не было? Как бы не так. Это пытались сделать практически все, кому довелось побывать в «золотой комнате». Однако 12 килограммов гладкого трапециевидного металла не то что унести, даже приподнять сложно. Но, как мне рассказали, однажды заманчивое «золотое бревнышко» все же покорило сильным и ловким пальцам одного из гостей.

— Было такое? — заинтригованный, спросил я.

— Был один такой. Натренировался, — подтвердили мне, впрочем, без подробностей.

Понятно, что это шутка: кто тебе подарит целых 12 килограммов золота из государственного хранилища? Это стратегический запас, тщательно охраняемый спецслужбами.

«АСАТУ» И ГОЛЛАНДИЯ

Когда «Казкоммерцбанк» привлекал финансирование со стороны голландского крупного банка ABN Amro Bank, из Амстердама прилетел старший вице-президент головного офиса. Для наших ГОКов они предложили так называемое торговое финансирование, когда алгоритм уже понятен: вот партия произведенного товара, вот покупатели, находящиеся там же, потому что основная биржа металла расположена в Роттердаме. Соответственно, все партии металлов приходят через порты Новороссийска и Санкт-Петербурга и котируются на условиях доставки в Роттердам, а вся биржевая стоимость идет к цене лондонской биржи металла, но с привязкой к порту Роттердама. Это и есть торговое финансирование.

**ТРУДНО, ПОРОЙ НЕТРИВИАЛЬНО И ДАЖЕ
СМЕШНО. ЖИЗНЬ ЕСТЬ ЖИЗНЬ.**

Вылетаем на рудники с солидным дядькой, старшим вице-президентом головного офиса банка ABN Amro Bank, и специалистом из казахстанского офиса банка Айгуль.

1996 год, страшный дефицит продуктов, а сверху пришло распоряжение:

— Летят деньги. Смотрите, все должно быть на достойном уровне.

На руднике нас встретил директор рудника, огромный казах-шахтер, с максимальной помпой, на которую они были способны: зарезали барана, поставили юрту. Вина тогда не было, зато в достатке водка, баранина и бешбармак — мясо с тестом, национальное казахское блюдо, переводится как «пять пальцев», потому что его

едят руками. А голландец, как оказалось, на правильном здоровом питании:

— Ребята, слишком много мяса, слишком все жирное. Не-не, ничего не буду, — заявил он немного растерянной и разочарованной принимающей стороне.

Это потом я уже посмотрел на помпезную встречу его глазами. А тогда просто ему все перевозжу, а директор беспокоится:

— Слушай, гость вообще ничего не ел. Переведи ему, пожалуйста, что обычай у нас такой есть, «Асату» — угощение почетных гостей.

Поясню: это такая казахская традиция, когда почетные старики-аксакалы либо старший за столом отбирают самые лучшие деликатесные кусочки мяса и кладут гостю в рот.

И вот я послушно перевозжу. Голландец слушает. Как вдруг директор-шахтер с угольным мазутом под ногтями собрал на ладони мясные деликатесы — и этому иностранцу прямо в рот! Вместе с жирными кусочками. Тот застыл как каменный, глаза вытаращил... и бухнулся в обморок. Потом откачивали. Переполох был знатный — что там с высоким гостем сделали. Впрочем, все обошлось.

— О, теперь я знаком с вашими казахскими обычаями, — придя в себя, даже шутил голландский гость.

Вот так приходили инвестиции в казахскую экономику. Трудно, порой нетривиально и даже смешно. Жизнь есть жизнь.

СТАЛЬНЫЕ НЕРВЫ ЭКОНОМИКИ

Сейчас я слабо представляю, чтобы выпускнику непрофильного вуза и без опыта работы, просто за красивые глаза и хорошую рекомендацию дали

звучную должность. Не скажу, что нам — выходявшим на рынок труда в 1990-е — как-то по-особенному везло. У нынешней бизнес-молодежи свои преимущества. Но я все же поделюсь воспоминаниями.

Железная дорога — огромная машина, «становой хребет» казахстанской экономики, государство в государстве. Здесь все свое: управление рабочего снабжения, ведомственные дома отдыха, санатории, спец-интернаты для обучения детей с разъездов.

В 1990-е протяженность железных дорог составляла 13,5 тысячи километров. На «железке» и вокруг нее трудилось около 200 тысяч человек. А вместе с обеспечивающими предприятиями, включая их семьи, получалось около миллиона. И благополучие всех этих людей зависело от работы железной дороги.

Железнодорожные пути — стальные нервы экономики, благодаря которым отечественное сырье вывозится на экспорт в морские порты и идет к покупателям. Казахстан находится далеко от выходов к морю, а потому для предприятий-производителей всегда на первом месте стояли вопросы транспортной логистики: именно она влияет на себестоимость экспорта. И я прочувствовал важность этого вопроса, когда проанализировал профили основных сырьевых предприятий Казахстана, изучил транспортную составляющую внутренних и внешних перевозок.

На мой взгляд, кризис 90-х для нашей промышленности был преодолен именно силами железнодорожников, так как тарифы на перевозки в стране по сравнению с тарифами соседей были в два-три раза ниже. Фактически железная дорога вывозила на себе часть проблем экономики Казахстана, помогала держаться промышленным предприятиям, потерявшим рынки сбыта и прежние хозяйственные связи.

В Советском Союзе все было взаимосвязано, а в сложный период трансформации выстраивались

новые связи с разворотом на Европу, Китай и южные страны. Развивались чрезвычайно серьезные процессы. И процессы эти шли не год и не два. А кроме того, параллельно велась приватизация.

В сентябре 1996 года ОАО «Казкоммерцбанк» стал консультантом правительства по реорганизации трех железных дорог Казахстана — Алматинской, Целинной и Западно-Казахстанской. Вопрос эффективности стоял тогда особенно остро. Все три железные дороги до этого времени оперативно подчинялись Министерству путей сообщения России, и у всех было разное финансовое положение. Западно-Казахстанская, как транзитная железная дорога, находилась в более-менее приемлемом состоянии. Целинная, где грузились все основные угольные и горнорудные предприятия, была близка к банкротству, а Алматинская оставляла желать лучшего.

«Казком» назначили финансовым агентом правительства. Доверенным управляющим реорганизованных железных дорог стал известный бизнесмен Еркин Калиев, который собрал невероятно мощную антикризисную команду. Поскольку у меня уже был коммерческий опыт в этой области, меня привлекли к аудиту транспортных потоков предприятий. Так я стал одним из руководителей группы аудита от «Казкоммерцбанка».

Я сам подготовил проект постановления о проведении аудита финансово-хозяйственной деятельности трех железных дорог и вечером предоставил его заместителю руководителя канцелярии правительства Республики Казахстан Бегахметову. Утром мне выдали уже подписанное премьер-министром постановление.

Представляете, еще совсем недавно я сдавал на одну из них вагоны с зубной пастой, а сегодня, со свежим постановлением правительства на руках я, 25-летний менеджер, пришел в качестве аудитора от правительства к начальнику Алматинской железной

дороги, почетному железнодорожнику и орденоносцу Амангельды Омарову.

Тот сначала даже не понял, о чем речь. Пришлось долго объяснять, что правительство проводит аудит силами банка, а по его результатам будут приняты меры по реорганизации всех трех железных дорог.

Омаров медленно встал из-за стола и подошел к окну. Глядя вдаль, долго молчал. Опытный железнодорожный «генерал» понял, что перемены неминуемы. Наконец, после затянувшейся паузы, коротко сказал:

— Поможем всем необходимым.

Нашей командой была проделана большая работа. Мы разработали перечень мероприятий по стабилизации и восстановлению платежеспособности железных дорог, оптимизации их функционирования.

У нас был волевой руководитель, зампред «Казкоммерцбанка». Сильный топ-менеджер и куратор группы проектов по промышленности, он от каждого требовал конкретных результатов. В какую бы отрасль нас ни кидали, он находил лучших специалистов и просил выжимку, из чего состоит отрасль, проблемы, перспективы, а потом несколько часов слушал презентацию, вникал и выдавал задания:

— Утром жду решение, — коротко бросал он.

Садись и пашешь. Ночами. И никому нет дела, что дома у тебя молодая жена и маленький ребенок. Иногда выполнить поручения удавалось. А иногда случалось и так:

— Не могу сделать на уровне, не хватает компетенции, — уставший и разочарованный, приходил я к руководителю.

— Ну, давай посмотрим, что можем сделать вместе, — вздыхал он по-отечески, брал бумаги и садился за рабочий стол.

Выводы нашей аудиторской проверки показали, что нужно связать все три железные дороги в единое государственное предприятие. Это позволит объединить все финансовые и снабженческие потоки, а единая сбытовая и тарифная политика должны были оздоровить их деятельность.

В декабре 1996 года премьер-министр Акежан Кажегельдин провел совещание с руководством железнодорожного транспорта, представителями профсоюзов и других предприятий отрасли, где констатировал кризис в отрасли. Наряду с приватизационными процессами, которые на тот момент происходили в стране, основными причинами сложившегося положения были названы растущий вал взаимозачетов и бартер. На основе рекомендаций нашего аудита вышло новое постановление правительства о реорганизации трех железных дорог. Так возникло единое Республиканское государственное предприятие (РГП) «Қазақстан темір жолы». А спустя время оно стало гордостью казахстанской транспортной системы.

Тогда же, в декабре 1996-го, я и еще шесть менеджеров группы проектов по промышленности банка получили предложение здесь работать. Меня ждала должность начальника отдела по работе с экспедиторскими организациями.

Я был молод, и меня интересовала новая отрасль, где можно было что-то делать и менять. И меняться самому. Посоветовался с женой. Прикинув все за и против, согласился. Вот так и оказался на железной дороге, где проработал до 2002 года.

Карьерный рост произошел ошеломляющий. Пришел начальником отдела, а через шесть лет стал генеральным директором всей структуры: в подчинении оказалось порядка 125 тысяч человек.

История успеха? Да.

И надо сказать, я всей душой полюбил производство. Важно найти свой ритм — ритм, в котором работает оборудование, ритм, в котором трудятся люди. Если предприятие синхронизирует оборудование и людей и все это функционирует в едином порыве, на выходе получается то, что нужно. Любое непрерывное производство с хорошей продукцией, которая несет тепло и добро, притягивает своей качественной и мощной энергией. И к таким энергетическим источникам люди всегда идут.

ИСТОРИЯ УСПЕХА? ДА.

На железной дороге этим ритмом стал для меня знакомый всем перестук колес — под него даже засыпашь быстрее и никогда не разбудят никакие разговоры-переговоры и объявления на станциях.

ИЗ АЛМАТЫ В АСТАНУ

В 1997 году президент Нурсултан Назарбаев принял стратегически важное решение о переводе столицы из Алматы в Астану. Это масштабное и простое решение по-настоящему потомки оценят позже, но уже сейчас есть понимание важности произошедшего.

Алматы ограничен для развития, потому что находится в природной котловине со сложной экологией, практически окружен горами. Вместе с тем здесь красивейшие места, а потому многие хотят жить в самом крупном мегаполисе страны, любят его искренне и преданно.

Одна из причин переноса столицы в центр страны — геополитическое расположение Алматы.

До китайской границы всего 350 километров. Необходимо было развернуть все миграционные потоки, переориентировав их с юга на север. На юге-то тепло, вот и старались все обживать в большом городе. Кроме того, руководство Казахстана стремилось оторвать правительство от сложившихся в Алматы бюрократических связей. Время требовало перемен: надо было придать импульс и «освежить кровь».

В 1998 году в новую столицу начали переезжать государственные ведомства и национальные компании. «Қазақстан темір жолы» — в числе первых.

Закипела непростая работа по функциональному разделению эксплуатации и ремонта в локомотивном и вагонном хозяйстве. Это повысило качество ремонта и приемки подвижного состава как ремонтным, так и эксплуатационным депо при сдаче-приемке локомотивов и вагонов. Руководил процессом главный инженер РГП «Қазақстан темір жолы» Владимир Шнейдмюллер.

Надо отметить, что «Российские железные дороги» в своих реформах только подходят к разделению, которое мы провели еще 20 лет назад.

Я возглавлял работу с клиентским блоком и скажу, это было непросто. Малый и средний бизнес фактически ушел с железной дороги на автомобильный транспорт, там было меньше барьеров при организации перевозок. И к сожалению, коррупционная составляющая на «железке» оставалась достаточно высокой.

По аналогии с ОАО «Российские железные дороги» и по их методическим материалам был создан Центр фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО) клиентов, клиентская служба отделена от службы перевозок, но реальные проблемы лояльного взаимодействия с клиентами без соответствующих электронных информационных систем это не решило. Человеческий фактор был гораздо сильнее.

Так называемые транзитные перевозки — наиболее выгодный вид доходов для казахских железных дорог, поскольку нет начальных и конечных операций по погрузке и выгрузке. Их развитием мы и занялись в первую очередь, убирая барьеры внутри отрасли и помогая уменьшать их у «соседей» — таможенников, пограничников, службы СЭС и ветеринарного контроля.

Баррель нефти сейчас стоит в промежутке от 80 до 90 долларов, а тогда стоил всего 9,5 долларов. Экономическая активность по всему миру была вялотекущей, а уж на железной дороге пояса максимально затянули. Отделили непрофильные активы — железнодорожная медицина, тресты столовых и ресторанов, подсобные хозяйства, санатории и дома отдыха.

Совместно с Министерством транспорта и коммуникаций в 1997 году была разработана и принята программа перспективного развития железнодорожного транспорта до 2010 года, а также Закон «О железнодорожном транспорте Республики Казахстан», который заменил архаичный Устав железных дорог, действовавший еще со времен СССР. Основная идея программы и нового закона — развитие конкуренции в транспортной отрасли.

Для решения вопроса дефицита вагонов и создания конкурентной среды были организованы три государственных вагонных компании, которые с учетом уже имевшейся базы ремонта вагонов начали конкурировать на рынке. Одну из них, кстати, возглавлял ныне известный общественный деятель и экономист Мухтар Тайжан.

Вот с этого момента и начался новый этап моей жизни.

ДЕЛАЙ, ПРЕДПРИНЯВ НАИБОЛЬШЕЕ УСИЛИЕ

В 1998-м я перебрался в Астану без семьи. Полтора года жил в однокомнатной квартире общежития гостиничного типа вместе со своим старшим двоюродным братом Нурланом и моим другом Эльдаром. Надо сказать, Эльдар был похож на Михаила Ходорковского — в очках, комсомолец и так же, как он, был инструктором райкома ВЛКСМ.

Трое молодых людей в однушке... Хорошо, что все часто ездили по командировкам, поэтому вместе почти никогда не ночевали. А вот гардеробом совместно пользовались. Случалось, нужно попасть к начальству, а ты с дороги — и постирать времени просто нет. Быстро звонишь кому-нибудь:

— Брат, выручай! Можно взять твою рубашку и костюм?

— Конечно, бери. — Ребята всегда приходили на помощь.

Сейчас те времена вспоминаются как второе студенчество. Смеялись, что мы сожители и что на самом деле нам никто больше не нужен.

В 1998-м в Астане не существовало ни кафе, ни ресторанов, в лучшем случае столовые. Хит нашего повседневного меню — неизменная картошка. На севере Казахстана она потрясающая, ароматная, вкусная, особенно жареная. Мой отец рос в большой семье, и именно картошка была основным блюдом. Мастер по ее приготовлению — моя бабушка Аниша, все ее называли Эжешка. Она научила готовить и меня, и моего брата. Вот ее картошечку за обе щеки уплетали дети и внуки. А рецепт был простой.

— Не жалейте масла, — не уставала напоминать Эжешка.

А масло тогда было не сливочное, магазинное. Все готовилось на аульном — топленом и чуть солоноватом. А если к этому еще и селедочка либо тушеночка... Ммм... А если квашеная капуста, да с лучком и запашистым нерафинированным маслом — уфф... шикарная закуска! Хотя можно к поджарке и просто сосиску порезать. Замечательно!

Кроме картошки также часто ели макароны по-флотски, с тушенкой — все были мастера на нехитрую готовку. Как я уже сказал, в прежней Астане мест, где можно было вкусно поесть, было до обидного мало, поэтому все больше по домам сидели.

**ОН ЧАСТО ПОВТОРЯЛ КЛЮЧЕВОЙ
ДЕВИЗ, КОТОРЫЙ ЗВУЧАЛ ТАК: СДЕЛАЙ,
ПРЕДПРИНЯВ НАИБОЛЬШЕЕ УСИЛИЕ.**

На базаре брали грибы: подосиновики, белые, грузди. Никогда не забуду вкус целиноградской печеночной колбасы — прямо деликатес. А еще я любил сало, копченое сало, которое делали наши казахстанские немцы.

Эх, были времена...

Февраль 1998 года. Суровая тогда выдалась зима в Астане. Привокзальная площадь. Метель, настоящая метель, да еще при морозе -36 градусов. От здания вокзала к автобусной остановке протянуты канаты. Люди пробирались к остановке, крепко держась за них. Выпустишь из рук — потеряешься в бурной мгле. Природа по-настоящему испытывала нас.

Но мы были молоды, и нам все было по плечу. Успевали и работать, и разъезжать по стране и зарубежью, и перекусывать на ходу, и спать по несколько часов в сутки, и гулять. В некоторые командировки ездили вместе, самые интересные — в Китай.

Я тогда в силу своих функциональных обязанностей оказался на острие проблем работы с клиентами и соседними железнодорожными администрациями. Объехал в то время много стран, мир посмотрел — все это помогло мне в собственном развитии и пригодилось для работы.

Лидером нашей команды, заместителем гендиректора на железной дороге был Аблай Мырзахметов. Родом из Сузака, маленького районного центра в южном Казахстане, примерно в 200 километрах от Шымкента, он имел выдающиеся способности руководителя. А еще прекрасно играл в шахматы. И, как на шахматной доске, расставлял фигуры и мастерски разыгрывал партии в жизни. Просчитывал, чувствовал, знал на несколько ходов вперед, когда и куда передвинуть нужную фигуру. Для меня это пример настоящего менеджера международного уровня. Стоять над ситуацией — таковы были его взгляды и видение. А самое главное — он доверял. Доверял нам как руководитель. И для всех нас, да и для меня лично, было важно оправдать его ожидания.

— Ты можешь ошибиться, принимая решения, но обоснуй, что ты выбрал в тот момент лучший из имеющихся вариантов. Тогда выбор принимается.

Он часто повторял ключевой девиз, который звучал так: сделай, предприняв наибольшее усилие.

Я запомнил это правило и стал использовать в жизни: не только в работе, но и в семье, с детьми — сыном и дочкой.

— Ребят, вы принимаете решение, вы и отвечаете за него, — с детства учил я их.

Умение брать на себя ответственность всегда было крайне важным. Сегодня, к сожалению, легче ничего не делать, ведь если вдруг ошибешься, придется сразу отвечать — и отвечать иногда серьезно, вплоть до уголовной ответственности.

Если что-то не получилось, Аблай Исабекович тут же просил обозначить проблему и объяснить, почему ты сделал именно так, а не пошел по другому пути и не проработал иные варианты.

— Абеке, — обращался я к нему (мы все звали его по-казахски уменьшительно-ласкательным именем), — исходя из имеющихся на тот момент вводных данных, я решил поступить вот так (и объяснял алгоритм своих действий). Готов отвечать за последствия. Считаю, что тогда принял единственно возможное решение.

— Хорошо, принимается, — внимательно посмотрев цифры и выслушав объяснения, ставил он точку.

И хотя мое решение могло оказаться неправильным, но это была моя персональная ответственность, и я учился брать ее на себя.

Но вернусь к рабочим моментам.

Как мы все знаем, Казахстан — известная житница, и раз в пять лет обязательно случался большой урожай. Все приемные пункты быстро переполнялись, остаток зерна горел на полях, и в это время при Минсельхозе и акиматах¹ собирались целые штабы по распределению вагонной помощи. Администрация местной железной дороги заказывала порожние зерновозы на железных дорогах других стран, те формировали маршрутные поезда и присылали к нам. Помогали по большей части Украина, Россия, Узбекистан. Или если осенью не хватало полувагонов², а на ТЭЦ не успели заготовить достаточно угля, необходимо было также формировать отдельные маршруты без остановок. В общем, крутились как могли.

¹ Акимат — региональный орган исполнительной власти в Казахстане, районная государственная администрация; аким — глава администрации.

² Полувагон — грузовой вагон-кузов без крыши, предназначенный для перевозки грузов, не требующих защиты от атмосферных осадков.

Результаты реформирования не заставили себя долго ждать: финансовое положение дороги выправилось, повысилась заработная плата, начались капитальные инвестиции в развитие и модернизацию железной дороги. Тогда была построена ветка Аксу — Конечная, соединившая Павлодарскую область с Восточным Казахстаном, электрифицирован участок Отар — Алматы, модернизирована станция Достык (Дружба).

В 1990-е годы накопилось гигантское количество незакрытых платежей: все оказались должны железной дороге, энергетикам, угольщикам. Денег в экономике тогда не было, только условные средства на перевозку. Наша команда смогла разобраться со всеми этими непростыми вопросами, проведя сложнейшие переговоры с угольщиками и энергетиками России, Кыргызстана, Казахстана.

ДОРОГА — ЖЕЛЕЗНАЯ, ЛЮДИ — ЗОЛОТЫЕ

Системные реформы, которые нам удалось, были проведены благодаря невероятной команде, которую собрал Еркин Калиев, первый руководитель «Қазақстан темір жолы». Это был уникальный сплав опытных кадровых железнодорожников и молодых менеджеров, синергия мудрости и юношеской пылкости.

Я не стеснялся учиться у опытных железнодорожников, охотно делившихся со мной всеми тонкостями дела, брал учебники, зубрил инструкции — там все было достаточно понятно и толково. Надо только научиться мыслить логически, тогда не составит труда разобраться даже в самых сложных вопросах. Мой рассказ о времени работы на железной дороге будет неполон, если не упомянуть целую плеяду своих учителей-железнодорожников,

влюбленных в свое дело. Я и сейчас их вспоминаю с огромной благодарностью. Именно они, «генералы» отрасли, опытнейшие специалисты, знавшие тонкости всего сложного железнодорожного хозяйства, помогли освоиться молодым управленцам.

Моим первым куратором среди заместителей гендиректора был Калтай Самбетов. Сначала я долго привыкал к его эмоциональности. Когда на совещании на повышенных тонах обсуждались, например, вопросы неисполнения планов перевозки или срыва ввода объектов, я чувствовал себя нашкодившим ребенком. В пылу обсуждений он мог даже запустить пепельницей в виновного. Но мне повезло, в меня она ни разу не летала.

Поскольку я все же не был железнодорожником, он аккуратно давал команду, а потом ненавязчиво проверял исполнение. И проверки эти продолжались долго. Мой начальник отслеживал все этапы, вплоть до товарного кассира. Контроль он ослабил, когда убедился, что ошибок я уже не допускаю. Впрочем, надо отметить, вся работа коллектива строилась так, что ошибались мы редко. На железной дороге все несоблюдения и нарушения правил, к сожалению, написаны кровью... Цена — человеческие жизни.

Потому первостепенное внимание уделялось безопасности дорожного движения. Каждый случай нарушения безопасности разбирался на косточки, чтобы понять причину случившегося и не допустить подобного в будущем.

Мне пришлось участвовать в нескольких таких разборах: в деле столкновения поездов на станциях Аксу — Дегелен, по факту проезда машинистом на красный сигнал светофора, а также выяснение причин неправильной схемы крепления негабаритных грузов, что привело к сходу подвижного состава. Сталкивались и с крушениями, и другими аварийными и даже смертельными случаями.

Амангельды Сельбаев — легендарный руководитель. Он начинал работу путейцем и дорос до руководителя Гурьевского отделения, а затем и всей Западно-Казахстанской железной дороги, участвовал в развитии всей транспортной инфраструктуры нефтеносного запада Казахстана. Именно он показал мне все тонкости работы с коллективами, как готовить кадровый резерв и рассчитывать пропускную способность участков.

Я узнавал людей, обрастал новыми знакомствами, приобретал товарищей, набирался опыта и все глубже погружался в профессию, вникая в мельчайшие подробности технологических процессов. Настоящая школа жизни.

Мне крупно повезло, что я сначала попал в команду Еркина Калиева. Работа с ним заложила мощный фундамент моего дальнейшего развития. Затем на посту генерального директора его сменил Аблай Мырзахметов. Они оба учились в Москве: первый — физик, второй — экономист. В то время в Москве и Петербурге было лучшее образование, учиться за рубеж молодежь еще не рвалась. Основной костяк нашей команды составляли в основном выпускники московских вузов. Ребята хорошо знали друг друга по институту, совместной службе и работе. Это и была команда мечты с амбициозными целями и огромной мотивацией дерзать и добиваться.

Мы полностью реорганизовали многие службы. Все горело у нас в руках, и с коллегами было полное взаимопонимание. Мы верили, что сможем реформировать железную дорогу, и не боялись это делать. Спали мы тогда мало, а работали много.

Больше такого периода в моей жизни не было. Каждый из наших товарищей состоялся, и сегодня они занимают ведущие позиции в государстве и частном бизнесе. Мы до сих пор дружим, общаемся. То время стало заделом на всю жизнь.

Среди моих учителей на железнодорожном транспорте — бывший заместитель министра путей сообщения России Александр Анненков. Он первым показал мне, как выстраивать клиентоориентированную работу на железнодорожном транспорте, как можно регламентировать и автоматизировать эту работу — задолго до начала всеобщей цифровизации.

Александр Васильевич после ухода из министерства занялся организацией паромной переправы Кавказ — Крым, именно он порекомендовал мне строить газовый терминал в Керчи, познакомил с руководством морского порта и местными властями Крыма. Его заботу и чуткое участие я ощущал всегда: и при работе в Казахстане, и особенно в Крыму.

Другим своим учителем считаю одного из лучших организаторов процесса частных перевозок Владимира Прокофьева. Я специально ездил в Россию, чтобы посмотреть, как он выстроил систему доставки мазута в горячем состоянии с Рязанского и Ярославского НПЗ в морские порты.

Надо сказать, что это сложнейшая перевозка: раньше при транспортировке мазута использовались специальные цистерны с паровой рубашкой (с подогревом), иначе мазут застывает, и чтобы его слить, нужно опять подогревать. Прокофьев придумал технологию горячей доставки в обычных цистернах, организовав скоростные маршрутные поезда с турной ездой — это когда локомотив по пути не менялся, а сменные обслуживающие его экипажи работали по очереди, что позволяло экономить время. Они доезжали до места назначения настолько быстро, что успевали слить мазут еще в теплом состоянии. Это была блестящая логистическая операция.

Уже много лет прошло со дня нашего знакомства, но мы до сих пор близко дружим. Владимир Николаевич

долгие годы возглавлял «Балттранссервис» — одну из крупнейших операторских компаний в России, сейчас она входит в большой холдинг «Глобалтранс».

НОВАЯ ДОЛЖНОСТЬ, БОЛЬШАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

В ноябре 2001 года Аблай Мырзахметов указом президента был назначен министром транспорта и коммуникаций. На должность генерального директора РГП «Қазақстан темір жолы» он порекомендовал меня, и по согласованию с премьер-министром Касым-Жомартом Кемелевичем Токаевым, нынешним президентом Казахстана, я возглавил крупнейшую компанию страны.

Мне очень повезло. В те годы глава государства выказывал доверие молодым менеджерам,веряя им целые отрасли для вывода их из кризиса. Нас называли «младотюрками», и мы на деле доказывали эффективность своих подходов к реформам. Принципы меритократии реализовывались тогда на 100%, что дало толчок развитию многих отраслей Казахстана.

Так в 30 лет я стал самым молодым руководителем железных дорог среди своих коллег из стран СНГ. На конференции генеральных директоров железных дорог в Польше меня сначала даже не восприняли.

— А у тебя вообще «прописка» на «железке» была? — спросил меня на вечернем фуршете в кругу коллег начальник украинской «железки» Анатолий Слободян.

— А как же, прописан как положено, — ответил я.

— Ну-ка, сейчас мы это проверим! Официант, налейте молодому человеку стакан как полагается, — кивнул он, указывая на стол.

Официант с готовностью наполнил стакан польской водкой. Я понял, что на глазах у коллег не могу не выпить. Поднял и осушил до дна.

— После первой не закусываю, — сказал я окружающим меня коллегам, вспомнив похожий эпизод из фильма «Судьба человека».

— От це дило, — одобрил Слободян, — наш хлопчик!

Минут через 20 я понял, что опьянение настигает меня по-взрослому, потому поспешил попрощаться с коллегами и уехал в гостиницу.

Я чувствовал большую ответственность на большом посту: первый месяц даже не мог спать ночами, переживая за своевременность отгрузок угля и нефтепродуктов в зимний период.

Будучи ответственным за клиентский блок, куда бы ни приехал, я везде был желанным гостем, узнавая реалии казахстанских производителей. На Соколовско-Сарбайском производственном объединении (ССГПО), это на севере Казахстана, посмотрел, как добывают железную руду. Стоишь на смотровой площадке над одной из крупнейших ям в мире, смотришь вниз, а поезда кажутся игрушечными и уж совсем крошечными — гигантские БелАЗы, самые большие грузовики в мире.

А Экибастузский угольный бассейн, который обеспечивал энергетическим углем Урал, Сибирь, Казахстан, Кыргызскую Республику... Крупнейшая погрузка в день во всем Советском Союзе была именно там. Рекордсменом, который отправился со станции Экибастуз, был самый большой тяжеловесный поезд — его вес 43 000 тонн, а длина более шести километров. Четыре локомотива тянули 440 вагонов, груженных углем. Для сравнения — вес обычного грузового поезда составляет около шести тысяч тонн.

Министерство угольной промышленности СССР в 1986 году возглавлял Михаил Иванович Щадов.

Когда нужно было обеспечить углем энергетиков перед отопительным сезоном, он и его первый заместитель непосредственно присутствовали на отгрузках в Экибастузе. Поэтому хочешь не хочешь, а вникаешь в тонкости погрузки. Это был один из самых интересных периодов в моей жизни.

Еще будучи заместителем генерального директора, я объехал весь Казахстан и знал практически все нужды тех, кто взаимодействовал с железной дорогой, ведь помимо ответственности за работу с клиентами я курировал распределение вагонов под погрузку. В мое поле деятельности входила также погрузка металлолома, и мою фамилию знали все, кто вообще занимался металлическим ломом — в то время встали многие заводы. Но подход у нас был принципиальный — мзду не брать. Позже это стало одной из причин, почему нашу команду невзлюбили.

Теперь цель перед нами стояла большая — повысить эффективность работы всего железнодорожного транспорта.

Опыт работы в РГП «Қазақстан темір жолы» помог мне защитить в 2001 году кандидатскую диссертацию по теме «Повышение эффективности управления монополиями на примере железной дороги». Это был золотой час в моей жизни. На заседании высшей аттестационной комиссии (ВАК) Института экономики Академии наук Казахстана я озвучил и отстаивал выводы своей диссертации перед академическими учеными и корифеями железнодорожного транспорта, таким как Нигматжан Исингарин, бывший замминистра МПС СССР и первый вице-премьер Казахстана. На голосовании ни один из них не проголосовал против.

Но, к сожалению, не всем нравились реформы, начатые нашей командой, и одним из спусковых крючков стали жалобы на выделение вагонов под вывоз

металлолома в Китай, что в те годы было самым популярным бизнесом. Не обошлось и без политики, конечно... Впрочем, книга не о том.

Понятно, люди привыкли спокойно работать десятилетиями, а тут приходит руководящая молодежь и заявляет: «Все будет по-другому». Некоторые железнодорожники старой закалки просто не приняли нас:

— Че ты мелешь, я тут 40 лет работаю, а ты пришел меня жизни учить?! Юнец!

Слушая подобные выпады, я старался выдохнуть побольше и не вступать в перепалку. Хотя сказать хотелось многое... Но поступал всегда так, как требовало дело. Ради достижения поставленной цели всем, в том числе и аксакалам-железнодорожникам, приходилось следовать распоряжениям руководства.

За время нашей работы было сделано много системных преобразований по обновлению нормативной и законодательной базы. Железная дорога выбралась из сложного финансового положения, за несколько лет став прибыльной, тут-то и проявились интересы многих финансово-промышленных групп.

В марте 2002 года, я с семьей уехал в отпуск в Дубай, где и узнал из новостей, что постановлением правительства госпредприятие «Қазақстан темір жолы» из республиканского преобразовано в акционерное общество. Это событие держали в глубочайшем секрете. Я понимал, что в процессе преобразования поменяется и должность руководителя — вместо генерального директора РГП появится президент нового акционерного общества. Вот так, указом сверху был назначен и новый руководитель.

Некоторые СМИ на волне хайпа и в поисках объяснений пустили слух, что я в бегах. Я ошеломленно слушал новости: такое чувство, что меня переехал каток. Еще недавно я строил планы, только-только собрал

хорошую команду, официально принята программа реструктуризации отрасли и новый закон о железнодорожном транспорте... И на этом все?..

Моя супруга в то время была беременна, мы ждали сына. После таких новостей ей стало плохо, на меня обрушился шквал звонков:

— Как так, что произошло? Мы по телевизору услышали — ты в розыске, в бегах?

Чтобы опровергнуть все инсинуации в мой адрес, я на перекладных добрался из Дубая до Астаны и утром успел провести совещание, где тепло попрощался со своими коллегами и поблагодарил их за совместную работу. Они ведь были не виноваты, что высшее руководство сделало вид, что меня словно и не было на посту генерального. И несмотря на чувство опустошенности и некоторую потерянность первых дней после случившегося, я действительно благодарен судьбе за те пять лет работы на железной дороге. Они для меня стали годами становления. Научили общаться и взаимодействовать с людьми, подарили бесценный опыт в реализации больших проектов.

После моего ухода из «Қазақстан темір жолы» прошло 20 лет.

К сожалению, стратегия развития, принятая в период нашей работы, не была реализована в полной мере — за эти годы так и не были решены вопросы износа и обновления основных средств, и это сказалось на пропускной способности железных дорог.

Как разработчик той стратегии и один из разработчиков Закона «О железнодорожном транспорте», который заменил Устав железных дорог СССР, считаю, что причина сегодняшних проблем — половинчатость проведенных реформ и отсутствие реальной конкуренции на рынке перевозок.

Река Жизни

За 20 лет в основном были решены вопросы дефицита вагонного парка, но к рынку локомотивной тяги частников так и не подпустили. До сих пор слабая цифровизация и автоматизация в отрасли — нонсенс на фоне успехов казахстанских финтехов, таких как Kaspi и Freedom Finance — уже узнаваемых международных брендов.

Думаю, что в будущем «Қазақстан темір жолы» станут прекрасным образцом транспортной экосистемы с удобным интерфейсом как для пассажиров, так и для грузоотправителей — и не только казахстанских, но и представителей глобального транспортного рынка. Верю в это!

Для реализации задачи такого масштаба требуется только желание и воля менеджмента компании. Уверен: мы увидим преобразенные «Қазақстан темір жолы» в течение ближайших нескольких лет. Другого пути нет.

ГЛАВА 3

Останавливаться нельзя

Как ни крути, но какой бы ни был дорожный знак и чего бы он ни ограничивал или даже запрещал, но этот дорожный знак всегда свидетельствует о заботе одного человека о другом.

Евгений Гришковец

После реорганизации «Қазақстан темір жолы» летом 2002 года началась кампания по обвинению нашей команды в хищениях и превышениях служебных полномочий, пачками возбуждались уголовные дела. На нас начали вешать всех собак. Вернее, хотели, но не смогли: я уже говорил, что мы старались работать открыто и честно. Впрочем, некоторые ребята получили условные сроки, а начальнику отдела снабжения впаяли растрату... Ведь если сильно захотеть, всегда можно найти, к чему придраться.

**СМЯТЕНИЕ, РАЗОЧАРОВАНИЕ... ВОТ
ОСНОВНЫЕ МОИ ЧУВСТВА ТОГО
ПЕРИОДА.**

Мне повезло: получив предупреждение о задержании, я успел выехать через аэропорт Караганды в Москву.

Я пробыл там восемь месяцев и за это время успел поработать в инвестиционном банке «Ренессанс Капитал», который проявлял интерес к зарождающемуся рынку частных железнодорожных вагонов.

Тогда это был самый продвинутый инвестиционный банк в СНГ с полностью западным менеджментом, во главе которого стоял новозеландец Стивен Дженнингс. А пригласил меня в этот банк американец Ход Торнбер, ранее он работал в консалтинговой компании «Артур Андерсен», с которой сотрудничали «Қазақстан темір жолы».

Опыт работы в западном инвестбанке позволил по-иному взглянуть на бизнес. Когда работаешь в операционном бизнесе постоянно, нет возможности посмотреть на него сверху. Есть такой термин — *helicopter view* — взгляд словно с вертолета. Именно в «Ренессансе» я краешком глаза увидел, как мыслят инвестиционные банкиры — категориями присутствия на страновых рынках как части глобального разделения труда.

Спустя некоторое время на родине все улеглось: возбужденные в отношении меня дела закрыли из-за отсутствия доказательств и состава преступления. Я вернулся домой.

Смятение, разочарование... Вот основные мои чувства того периода.

Сначала мне казалось, что все это ненадолго, как дурной сон. Потом я понял, что фиксированных правил игры в государстве нет, они могут измениться в любой момент. И тогда окончательно решил развивать только частные проекты.

«РЕДФОРД»: УЮТ И АТМОСФЕРНОСТЬ

Еще работая на «железке», я открыл небольшое заведение, где можно было отдохнуть с друзьями или пригласить коллег на встречу. Мне всегда

доставляло особое удовольствие принимать гостей и чувствовать себя хлебосольным хозяином.

Когда бывал в Москве, предпочитал, как когда-то с отцом, останавливаться в гостинице «Будапешт» на Петровских линиях. Место, скажу я вам, отличное, рядом Сандуновские бани — историческое здание, отличный бар, да и сервис неплохой. А напротив гостиницы мое любимое местечко, куда я периодически заезжал, — уютный камерный бар с гостеприимной атмосферой (сейчас там Новиковский ресторан «Barashka»). И мне настолько понравилась идея открыть свой бар, тоже небольшой и уютный, объединив две квартиры, что я стал думать над созданием подобного в Казахстане.

Шел 1999 год. Квартиры в Астане тогда стоили недорого. Я нашел подходящий дом на улице Ауэзова, выкупил две квартиры — одну над другой — и соединил. Договорился с дизайнером из Алматы. Вместе мы создали особую обстановку, развесили на стенах фотографии известных артистов — получилось своеобразное актерское кафе.

Мы взяли классные снимки талантливого американского фотографа Энни Лейбовиц. Ее специализация — портреты знаменитостей: актеров, режиссеров, политиков, спортсменов. Она отлично раскрывает и передает характер своих героев. Все снимки яркие, фактурные. Мы с дизайнером отобрали фотографии Николсона, Мадонны и популярного голливудского актера Роберта Редфорда — высокого, седого и очень харизматичного. Позже пришла мысль назвать заведение его именем.

Персонал я набирал сам: искал единомышленников, тех, кто будет со мной на одной волне. Именно такой оказалась администратор Светлана — чудесная девочка, очень точная, аккуратная. Позже она познакомилась с другом моей юности Ринатом и вышла за него замуж. Сейчас у них прекрасная семья и трое детей.

Бар получился небольшой и уютный: на первом этаже в однокомнатной квартире барная стойка с двумя деревянными столиками, а наверху, в двушке, — еще семь. Внутри всегда было тесно, посетители сидели на деревянных скамейках буквально плечом к плечу, и сильно накурено — в то время современных систем вытяжки еще не существовало, обычная вентиляция не справлялась. Но все это только добавляло атмосферности, создавало особую теплоту и делало гостей ближе друг другу.

После работы я иногда заезжал в «Редфорд», а после 23:00 закрывал заведение и приглашал друзей на вечерние посиделки. Я с удовольствием готовил для них модные коктейли, наливал свежее пиво и угощал неведомым ранее блюдом — фондю. Мы даже привезли из Швейцарии все необходимое для приготовления сырного и мясного фондю «Синуаз». Нам нравилось экспериментировать, весело и шумно отмечать праздники, дни рождения друзей, да и просто встречаться по хорошим поводам или настроению.

Рядом была общественная баня «Рахат», и к нам заходили ее посетители, чтобы, вдоволь напарившись, выпить кружку холодного пива или просто перекусить. Позже напротив открылось посольство Украины — и клиентов еще прибавилось.

Удобных мест в Астане, где можно вкусно поесть в уютной обстановке и приятно провести время, было настолько мало, что наш бар сразу стал популярным.

Заведением я попросил заниматься супругу, так как сам не успевал, и у Анары это получилось! Она вывела «Редфорд» в прибыль за несколько месяцев, нашла все слабые места, минимизировала потери, и наше заведение заиграло новыми красками.

Позже, на пике популярности, мы с супругой продали своего «первенца» за круглую сумму, получив

капитал для инвестиций в новые проекты общественного питания, и поняли, что общепит может быть прибыльным и привлекательным для клиентов.

PORTO MALTESE — МОРЕ ВСЕГДА РЯДОМ

У Казахстана нет выхода к Мировому океану, даже наше Каспийское море на самом деле не море, а озеро. Поэтому в казахстанских степях морская рыба на столе редкий гость.

В 2007 году во время одной из поездок в Москву мне довелось побывать в ресторане Porto Maltese — «Мальтийский порт». Эта сеть рыбных ресторанов работала уже в Москве, Питере, Вене. И это была фантастика! Атмосфера, внимательное чуткое обслуживание и просто неземной вкус свежайшей рыбы. Я только попробовал и понял: хочу, чтобы такое заведение открылось и у нас.

Я оставил свой телефон для хозяина сети этих рыбных ресторанов средиземноморской кухни, черногорца Душана Радовича, и спустя некоторое время он мне позвонил. Выяснилось, что сам он вырос на побережье Адриатического моря и был профессионалом, влюбленным в свое дело. Душан сказал, что уже получил запрос на франшизу в Казахстане от нефтяника из Алматы. Обещал, что подумает, наведет справки. Прошло немного времени, и — о, счастье! — его выбор остановился на мне.

YES!

Заклучили франчайзинговый договор, и первый рыбный ресторан, самый далекий от морей и океанов, открылся в Алматы. Теперь и в Казахстане можно было прийти в уютный зал, выбрать свежую рыбу с ледяной

витрины и через полчаса наслаждаться вкуснейшим блюдом. Рыба подавалась жареной, на гриле и на пару, тушеной или в соли — как пожелает клиент.

Мы организовали прямые поставки с Адриатического и Средиземного морей. Честно скажу — хлопот хватало. Договориться с авиалиниями, так как товар должен доставляться максимально быстро. Сократить до минимума ветеринарный контроль, проверки СЭС. Растаможить деликатный груз и мигом домчать всю эту красоту до ресторана. Рыбу и морепродукты мы доставляли на льду, чтобы сохранить свежесть и аутентичный вкус. А к ним — лимоны и средиземноморскую зелень.

Рыба была самая разная: сибас, дорадо, барабулька, солнечник, тюрбо, глубоководная камбала. А еще морские деликатесы: живые устрицы, мидии, крабы, омары, которые плавают в аквариуме. Таких в Казахстане многие никогда и не видели, не то что пробовали.

Повара и администраторы у нас были сербы и черногорцы. И признаться, это отдельная статья расходов: приходилось снимать им квартиры, оформлять разрешения на работу, делать регистрацию.

Porto Maltese — мировая сеть ресторанов с солидной историей, поэтому во всех ее заведениях строго соблюдаются единые стандарты. Ассортимент не обновляется и не изменяется только по желанию ресторатора. Если местный руководитель захочет снизить планку и удешевить блюда, ему просто не позволят этого сделать: существуют непреложные правила и определенные каноны качества, которые строго соблюдаются по всей сети.

Официантов и поваров Душан Радович стажировал и сертифицирует сам, в своей школе в Белграде. И это не студенты, подрабатывающие по ходу дела, а те,

кто всерьез намерен посвятить себя этому бизнесу, приготовлению и сервировке рыбных блюд, десертов и прочего. У Porto Maltese достаточно широкий ассортимент и тщательно подобранный персонал — это профессионалы, знающие свое дело до мельчайших подробностей.

Естественно, я шел на риск. Ресторан такого уровня — не забегаловка и даже не уютный бар. Если бы бизнес не пошел, не знаю, как мы смогли бы удержаться на плаву. Товар стоил огромных денег, учитывая доставку и все прочее, а хранился недолго даже во льду. Заморозишь — совсем не тот вкус. А понимающего клиента не обмануть.

Мы серьезно вложились в дизайн, выполненный в средиземноморском стиле. У гостей должно было сложиться ощущение, что они на корабле: были сети и картины, маяки и штурвалы, окна-иллюминаторы в VIP-зоне и палубная доска на полу.

Наши люди, выезжающие за рубеж, к морю, первым делом стремятся насладиться свежей морской рыбой и морепродуктами. Сказывается их нехватка на родине. Именно на таких клиентов мы и сделали ставку. И не прогадали! К нам ходила вся казахстанская элита и зарубежные гости.

В центре Евразийского континента мы были самым удаленным от большого водного пространства рыбным рестораном. Нам предлагали даже зафиксировать это в Книге рекордов Гиннесса.

Сколько труда было вложено, сколько нервов и денег — и сколько любви — не передать. Заведение пользовалось такой популярностью, что его дважды посетил президент Назарбаев.

ЛИДЕР НАЦИИ, НАПОЛЕОН И ЭЛИТНОЕ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Нурсултан Абишевич Назарбаев, наш Елбасы¹, по совету друзей, которые уже успели у нас побывать, решил отметить в нашем ресторане 17 лет пребывания на посту президента Казахстана. Началась подготовка к визиту высокого гостя: служба охраны президента все тщательнейшим образом проверила и исследовала качество продуктов.

А потом прибыл сам президент.

— Ты, как хозяин ресторана, будь рядом, — подтолкнули меня, когда он вышел на улицу встретить свою супругу Сару Алпысовну и старшую дочь Даригу.

С Нурсултаном Абишевичем мы уже встречались в 2001 году, когда я работал на железной дороге и показывал ему здание Костанайского вокзала. Теперь я вышел на крыльцо ресторана к Назарбаеву.

— Как дела? — спросил он коротко.

— Вот ушел в бизнес, Нурсултан Абишевич, — ответил я.

И напомнил, что он с моим отцом трудился на Карагандинском металлургическом комбинате, где они вместе начинали горновыми доменной печи. И он сразу вспомнил его:

— О, как отец, жив?

— Да, спасибо, жив-здоров.

— Ну, привет ему передавай, — улыбаясь, сказал президент и спустился с крыльца.

Его супруга и дочь как раз выходили из машины.

¹ Елбасы — лидер нации, с 14 июня 2010 года официальный титул первого президента Республики Казахстан Нурсултана Назарбаева.

Я провел им экскурсию, подвел к витрине со льдом и рассказал о каждой рыбе. Наш классный специалист-сомелье Женя Белокопытов, который обучался во Франции и Италии, конечно, подготовился к этому мероприятию и сделал отличную подборку вин с разных континентов к рыбным блюдам и морепродуктам. На десерт подавали арманьяк в маленьких бутылочках 1816–1817 года выпуска, времен Наполеона.

Мы попали в точку: атмосфера ресторана, обслуживание по высшему разряду, вкусные блюда, изысканные вина. Когда гости уходили, президент подозвал меня:

— А еще есть такие маленькие арманьяки?

— Да, Нурсултан Абишевич, осталось еще несколько бутылочек, — ответил я. — Оставили на всякий случай запас.

Есть у казахов такой обычай: когда провожают гостей, с собой дают саркыт — гостинец с торжества. Вот и мы не стали нарушать традиций. Президент поблагодарил, попрощался и пошел к выходу.

Назарбаев так полюбил нашу кухню, что, когда отправлялся в регионы, нас вызывали обеспечить выездной кейтеринг. Акимы областей были в курсе, что президент предпочитает наш ресторан, а официантов помнит даже по именам. Мероприятия всегда проходили спокойно и организованно. Служба охраны уже знала, что мы ребята серьезные, не подведем. Нам доверяли.

ЕВГЕНИЙ ГРИШКОВЕЦ: НЕТУРИСТИЧЕСКАЯ РОМАНТИКА

Надо признаться, мы и сами с удовольствием проводили время в Porto Maltese — и свадьбы играли, и дни рождения друзей отмечали, да и просто

общались. Не один прекрасный вечер прошел там в компании моего друга — известного режиссера, актера и музыканта, писателя и телеведущего Евгения Гришковца.

Сначала я, конечно, еще не был с ним знаком, но проникся его произведениями. Когда прочитал пронзительную и очень теплую повесть «Реки» о странном чувстве Родины и роман «Рубашка» про любовь, которая сильно все меняет, не мог поверить — это ведь были мои мысли и мои переживания.

Евгений писал о Кемерово, о шахтерах с въевшейся угольной пылью, которую было невозможно смыть, и оттого глаза их казались как будто подведенными черным карандашом, а рубашки надо было менять каждый день, а то и несколько раз в день. Мне, карагандинскому пацану, все это было до боли знакомо.

Я благодарен судьбе, что она все-таки свела нас с Гришковцом и что мы подружились.

Мне даже довелось организовывать его спектакли в Казахстане. И когда Женя приехал, я показал ему свой Казахстан и свой город. Хотел, чтобы он увидел нетуристическую романтику Алматы именно моими глазами: любимые места любимого города, интересные здания — современные и не очень, тенистые аллеи, уютные уголки и просто те вещи, которые может увидеть и помнить только человек, который живет здесь много лет. А еще я познакомил его с интересными людьми.

Помню такой случай. В компании друзей и жен мы провели прекрасный вечер в Porto Maltese, а потом, вывалившись из ресторана, решили прогуляться, воздухом подышать. Осень. Октябрь. Толстый слой опавшей листвы... Женя в светлом пальто. И вдруг он, пребывая в чудесном настроении, говорит нашим девочкам-женам:

— А вот этого вы никогда не увидите!

Бах... И падает в этом своем пальто прямо в ворох пестрых листьев. Девчонки только и успели вскрикнуть от изумления:

— Ах! Ах!

— Вот теперь вы можете всем говорить, что у вас Гришковец в ногах валялся, — произнес он, ухмыляясь, страшно довольный собой.

Потом мы долго, почти до утра, гуляли по осенним улицам, говорили, смеялись и радовались жизни. Да, волшебные были времена, незабываемые...

С Гришковцом связан и еще один интересный случай. Мы ездили в Кыргызстан на Иссык-Куль, а по дороге домой нас тормозили в каждом аиле местные гаишники. Тогда у братьев-кыргызов это был своеобразный национальный вид спорта: весь аил скидывался на радар, представлялись дорожные знаки, ограничивающие скорость, и тормозились все транзитные машины.

Буквально в каждом аиле гаишники, коротко взмахнув жестом, подбегали к нашей машине и с начальственным видом изрекали:

— Баеке, нарушаете...

Женя называл меня Баке — как принято уменьшительно-ласкательно у казахов, сокращая имена. Здесь же на кыргызской трассе после четвертого или пятого аила, где меня называли БаЕке (как принято у кыргызов обращаться вообще ко всем мужчинам старшего возраста), он в изумлении воскликнул:

— Баур, они что, все тебя знают?

Занавес.

ВОВРЕМЯ ПЕРЕВЕРНИ СТРАНИЦУ

По сути, Porto Maltese управляла моя жена, а ведь ресторанный бизнес ох как непрост... Надо и за продукцией, и за заказами проследить, и ребят

проконтролировать. А еще решать вопросы с миграционной полицией, потому что у нас иностранцы работали. И ветеринарная служба, и СЭС. Да много всего... Через семь лет после открытия ресторана у супруги случилось выгорание, если говорить современным языком.

— Все, не могу больше. Не хочу этим заниматься, — однажды сказала Анара.

Достойного менеджера на ее место мы не нашли, да и клиенты стали просить перенести заведение ближе к горам (ресторан был в нижней части города) — тогда бы они, дескать, стали приходить гораздо чаще. Начали теснить и конкуренты: открывались новые точки с более выигрышным расположением.

Попробовали продать бизнес, но найти покупателя не удалось. И вот через семь лет жизненный цикл (что это такое, мы поговорим позже) ресторана завершился. Мы его закрыли. По нашим подсчетам, все вложенные инвестиции вернулись в полном объеме, мы не только неплохо заработали, но получили огромное удовольствие и бесценный опыт. Эта страница была перевернута.

Всего баров, кафе и ресторанов за то время, что я ими занимался, было восемь. Правда, «взлетели» в смысле окупаемости инвестиций только два.

ТАК ТОЖЕ БЫВАЕТ: ТЕППАНЬКИ «МОРИ»

Ресторан японской кухни теппаньяки, который я открыл в Астане, назывался «Мори» и находился на проспекте Туран, в здании спортивного комплекса компании «КазТрансГаз». Место было очень удачное — на одной из основных транспортных артерий новой столицы. Да и сам ресторан получился шикарный. Я нашел филиппинцев — специалистов шоу на теппанах, вот с них-то все и началось.

Теппан — это стол вокруг плиты, то есть все действие происходит непосредственно при гостях заведения. Ребят этих я встретил в турецком Бодруме. Увидев целое представление вокруг стола с теппаньяки, понял, что такого зажигательного веселья нам не хватает.

Я предложил филиппинцам контракт и работу в Казахстане. Это были ловкие мастера, которые создавали незабываемое кулинарное зрелище: перед тобой не просто жарят — жонглируют, подкидывают еду и ловят ее ножами, и все это окутано клубами ароматного дыма. Феерия яркого представления и взрывного вкуса свежеприготовленного блюда.

Впечатляющее действие.

И мы опять создали модное место, и опять к нам захаживала казахская элита — и Назарбаев, и акимы областей, и бизнесмены. Но, к великому сожалению, «Мори» просуществовал недолго и большие инвестиции в итоге не оправдались. Спортивный комплекс было решено снести, на его месте построили другие здания... Бесславный конец отличной задумки.

КАК «ИШАК» ПРЕВРАТИЛСЯ В «ЗОЛОТО»

Евгений Гришковец познакомил меня со своим другом — известным российским ресторатором Александром Орловым. Он владел популярной сетью японских ресторанов «Тануки», корчмой «Тарас Бульба» и еще несколькими тематическими ресторанами. Холдинг процветал — все делалось системно и четко. Сети стали расширяться, включая открытие новых ресторанов и за рубежом.

После года общения и работы по открытию бизнеса в Алматы Орлов предложил мне участвовать в совместном проекте на небольшой пакет акций. В итоге

мы открыли два суперресторана, которые приносили хороший доход, а я стал соучредителем.

К тому времени в Киеве и Москве — на Рублевском шоссе, в Одинцово и на Новом Арбате холдингом Орлова была запущена сеть Eshak — один в один как большая чайхана. Александру очень нравилось это название, но я сразу предостерег, что у нас нужно будет давать другое. Я даже познакомил его с послом Казахстана, который с высоты своего опыта (а он бывший руководитель администрации президента и бывший министр внутренних дел) подтвердил мои слова:

— Александр, что за Eshak, у нас такое название точно не пойдет.

«Сижу в “Ишаке”» — для казаха это слишком грубо. Тогда было придумано новое название — «Золото». И новый ресторан в Алматы действительно оправдал свое имя и стал просто бомбой. Если Porto Maltese был элитным, дорогим и для избранной публики, то «Золото» ориентировалось на средний класс, одновременно там могли обедать или ужинать 350–400 человек. У меня подобного опыта не было, многое приходилось узнавать в моменте.

Чуть позже мы открыли второй ресторан — «Чай-на Голд», то есть «Китайское золото». Туда я тоже вложился — оба заведения дорогие, инвестиции огромные. Но просуществовали они чуть больше года. Пришлось закрыть: попали в очередной кризис 2014 года (девальвация). Смотреть, как враз опустели залы, было невыносимо тяжело, а резко уменьшать чек было «не айс». В общем, немного еще рестораны работали, а потом мы их закрыли.

В 2010 году был еще один опыт — ночной клуб. В самом центре города, рядом с Академией наук знаковые ребята владели большим подземным бункером. Мы арендовали помещение, переоборудовали — и клуб

«Персия» распахнул свои двери для гостей. Соответственно названию и стиль был выбран восточный: обилие разнообразного текстиля, узоров и фактур, кальяны и вышитые балдахины, красивые ковры — все наполнило наше заведение гармонией и домашним уютом... Но не пошло.

Несмотря на выдержанный стиль и попытки следовать восточным традициям, не получилось создать полноценный клуб — не хватало общей идеи, концепции, которая связывала бы разрозненные детали воедино. Посетителей было маловато, аншлаги случались только при приезде известных исполнителей, а их часто не поводишь — слишком накладно. Так что просто признал поражение: не получилось, что поделаться...

А позже на этом месте все наши наработки реализовали другие: создали клуб для людей с нетрадиционной ориентацией. И, нужно отметить, дела у них пошли неплохо.

Это потом я уже понял, что многие мои провалы и неудачи случались из-за отсутствия четкого фокуса на конкретном бизнесе. Я был убежден, что лучше сразу несколько бизнесов: не выгорит один, выстрелит другой.

Был в моей бизнес-эпопее и заход на мужской клуб. Назвал я его Mons (гора на латыни). Находился он в одном из современных алматинских бизнес-центров «Нурлы Тау» с впечатляющим видом на наши красивейшие горы, до которых, кажется, рукой подать. Постарался в одном месте соединить все — и суперкухню, и вино-теку, и сигарный клуб, и караоке.

Однако и там не сложилось... Думаю, тогда мне не хватило энергии, чтобы развернуть новый бизнес. Ком проблем в моей жизни нарастал, заглохли большие проекты с Орловым, так что пришлось закрыть и Mons.

Если подвести итог ресторанной темы, все мои заведения были успешны на определенном этапе. Были

и популярность, и реклама, и звезды. Но реальный возврат инвестиций произошел только в двух — «Редфорде» и Porto Maltese. Все. Остальные не оправдали вложений и сил.

Я не делал трагедии из неудачных бизнесов, даже когда приходилось сворачивать дело и списывать убытки. А когда пришел в ислам, понял, что там, где спиртное, — это не мой путь. Мне фактически сверху показали: не занимайся этим. Если я когда-то и вернусь в эту индустрию, то только в халяльную¹: кормить людей вкусно и недорого, без горячительных напитков и кальянов. Думаю, любая семья, которая пришла провести приятно время со своими детьми, спокойно отдохнуть и вкусно поесть, будет только за, если рядом не пьют и не курят.

«КНИГОМАНИЯ» — КОФЕМАНИЯ

Моя мама была учителем русского языка и литературы. Это она привила мне любовь к чтению с пяти лет, в детском саду я даже читал сказки всей группе. Дома у родителей было более тысячи книг. Отец в шутку говорил, что в обмен на нашу библиотеку ему предлагали «Жигули», но он отказался. И я благодарен своим родителям за бесценный книжный мир, куда можно погружаться, представляя себя в разных ситуациях, проживать судьбу разных героев и оказываться в гуще самых ярких событий.

Тяга к приключениям усиливалась с каждой прочитанной книгой: наряду с «Айвенго» Вальтера Скотта и романами Дюма я обожал «Янки при дворе короля Артура» Марка Твена, где пересекалось прошлое и будущее. Я зачитывался Джеком Лондоном — романтикой освоения Аляски и золотой лихорадки, а еще рассказами

¹ Разрешенную в исламе.

О'Генри, «Мастером и Маргаритой» Булгакова... До сих пор перечитываю время от времени этот невероятно сильный роман, который полон загадок и символов.

А настоящим открытием для меня стал роман грузинского писателя Чабуа Амирэджиби «Дата Туташиа» о смелом абреке из Лазистана. После этого романа я полюбил Грузию, хотя никогда там не был. Уже позже узнал, что лазы — это мингрелы-мусульмане, а Лазистан сейчас находится в Турции. Кстати, у президента Турции Реджепа Эрдогана лазские корни.

Любовь к чтению не оставила меня и во взрослом возрасте. Вот почему мне особенно понравилась идея, воплощение которой я видел в Москве: объединить книжный магазин с кофейней. Два удовольствия в одном. Подумал, что возможность почитать книгу за чашечкой ароматного кофе окажется востребованной у нашей публики.

Шел 2011 год.

С двумя друзьями-партнерами купили помещение в центре Алматы. Правда, сначала возникла мысль открыть пивбар в шотландском стиле — продавать пиво и виски. Но потом решили, что книги правильнее.

Проект назвали «Книгомания». Сил и денег в него вложили много. Делали все с любовью. Получилось небольшое, уютное и оригинальное заведение: пять синих столиков, яркий желтый диванный круг, книжные полки необычной формы — можно взять книжку, сделать заказ (чай, кофе, свежая ароматная выпечка) и, удобно устроившись, читать-думать-мечтать. Организовывали мы и творческие вечера, и литературные чтения, в том числе детские по субботам-воскресеньям.

Заклучили договоры с крупнейшими казахстанскими и российскими издательствами, в числе которых были «АСТ», «Амфора», «Атамура» и другие. Мне нравилось дарить книги и даже целые собрания сочинений

друзьям на дни рождения, юбилеи и просто к праздникам и памятным датам. Специально для этого мы организовали отличный подарочный отдел с коллекционными изданиями.

Мы принимали известных писателей, актеров и других знаменитостей. Кроме казахстанских (Роллан Сейсенбаев), бывали у нас писательница Полина Дашкова и певица Валерия (она как раз выпустила свою книгу и презентовала ее в Алматы).

Но...

Несмотря на все маркетинговые мероприятия, посещаемость все же была низкая: читать наши люди стали в разы меньше, чем раньше. Через год проект пришлось закрыть. Помещение продали под охотничий магазин.

ДЯДЯ ЮСУФ: СПЕЦИАЛИСТ ОТ БОГА

В Астане, в старой части города на улице Абая есть известное кафе под названием «Реал». Хозяина заведения зовут Юсуф Алиев. Я с уважением и по-дружески называю его дядя Юсуф. Он курд по национальности, человек непростой, повар от Бога и с мясом умеет работать так, что его шашлыки лучшие в Астане. Да что там в Астане — в Казахстане! У любого другого повара из того же куска мяса получается совсем не то, нет того неповторимого вкуса и аромата.

Не верите?

Но это действительно так: вкуснее, чем у дяди Юсуфа, нигде мяса не пробовал, а уж поверьте, я побывал во многих элитных ресторанах. Раньше он был личным поваром у одного высокопоставленного чиновника, но, по причине мне неизвестной, их пути разошлись, Юсуф ушел.

Помню, как будто это было совсем недавно, но тем не менее... В 2001 году он пришел ко мне с просьбой

одолжить 500 долларов. Деньги небольшие, но все же к любым деньгам нельзя относиться расточительно, они этого не любят.

— Зачем тебе такая сумма? — поинтересовался я.

— Хочу открыть летнее кафе в Центральном парке Астаны. — Он был сосредоточен, немного напряжен даже и внимательно смотрел мне в глаза.

Любому бизнесмену важно, как пойдет дело, если человек решается его начать. И знаете, в душе я до сих пор горжусь тем, что тогда помог ему. И важны не те 500 долларов — это весьма скромный капитал для старта — важнее внимание и достойное отношение к людям.

Что касается дяди Юсуфа — я всегда относился к нему с уважением, потому что знал: он для любого готовит как для самого лучшего друга.

Осенью он вернул мне 500 долларов.

— Ну, как развивается твое дело, дядя Юсуф? — Меня и правда искренне интересовало, как он сумел поставить на рельсы свой небольшой бизнес.

— Спасибо за помощь. Работаю. Все хорошо, — ответил он.

В его глазах я прочитал уверенность и спокойствие.

А в следующем году Юсуф открыл еще два летних кафе и за несколько лет смог построить свой бизнес в Астане. И это были не только сезонные кафешки-шашлычные — появилась и гостиница, и трехэтажный ресторан с разными залами. И я не помню, чтобы они пустовали.

Дело пошло, Юсуф твердо встал на ноги и вскоре открыл ресторан в Сочи. Вот какой он сделал прорыв. Люди, подобные ему, — бизнесмены от Бога. Но судьба испытывала и его: не раз он стоял на распутье перед трудным выбором, ведь на начинающем бизнесмене всегда лежит груз ответственности за принятые решения.

И здесь важно иметь холодную и ясную голову на плечах, а еще веру в свои силы.

Юсуф настолько хорошо готовил, что столики в его заведениях никогда не пустовали, не важно, день это был или вечер, будние дни или выходные, а о праздничных и говорить нечего. Он процветал, а вот ближайшие кафе опустели. И это стало источником серьезных проблем.

Однажды на Юсуфа и его семью было совершено жуткое нападение. Злоумышленники битами пробили голову его сыну, разгромили заведение. Страшный удар для семьи и для бизнеса. Дядя Юсуф был в смятении и не знал, что делать дальше — как спасти себя и семью? Серьезный взрослый мужик спрашивал меня, а в глазах стояли слезы:

— Скажи, что мне делать? Уезжать из Казахстана в Россию? Меня давно зовут туда.

Я ответил:

— Юсуф, ты думаешь, что в России будет по-другому? Где бы ты ни открывал свои кафе, ты так или иначе «съешь» бизнес всех соседей. Такие же молодчики придут с битами и заявят: «Эээ, курд, ты чего тут забыл на нашей земле?» — И продолжил: — Бандитами должна заниматься полиция, пиши заявление. Нельзя поддаваться, нельзя оставлять эти бесчинства безнаказанными, они только этого и хотят.

В итоге он с честью прошел все испытания. Сейчас продолжает успешно работать и развиваться, планирует открыть большой ресторан в Краснодаре. К счастью, сын Юсуфа остался жив, спустя время женился и продолжил дело отца в России.

КОЛОССАЛЬНЫЙ ТРУД. А ДЕНЬГИ ГДЕ?

«Раскрой в себе то, что можешь предложить людям, учитывая потребности рынка!» Примерно такие фразы то и дело произносят ведущие на многих бизнес-тренингах. Но прежде чем открыть свое дело, я всегда предлагаю тщательно взвесить свое решение. Как говорится, семь раз отмерь — один раз отрежь. За кажущейся легкостью стоит колоссальный труд. Ежедневный. Еженощный. Для своей команды ты хозяин, а значит, и организатор, и психолог, и мотиватор, и отец родной.

Вам придется расписать все процессы, которые происходят внутри бизнеса, чтобы каждый знал, чем он занимается. Поверьте, это сложнейшая большая работа. Что касается ресторанов — к сожалению, выживают не все, обычно — каждый пятый. Остальные, увы, прогорают.

Поэтому нужно быть готовым вкладываться по полной и понимать, что удача и отдача придут не сразу. Своего клиента надо буквально завоевывать. Надо чувствовать, надо встречать каждого. Может быть, потому и более успешны небольшие семейные ресторанчики, где хозяин с улыбкой встречает и провожает каждого гостя; знает его вкусы; понимает, что кому предложить; поговорит, спросит о здоровье, как растут дети, внуки и почему гость решил поменять машину.

А сетевые рестораны — это большой бизнес, там совсем другие технологии. Долгие годы нормальных ресторанов с продуманной концепцией, хорошей кухней и подобранным персоналом у нас вообще не было, поэтому когда люди стали зарабатывать приличные деньги, их дефицит покрывал многие недостатки. А теперь рынок стал конкурентный, и выживают только те, кто в эту

работу вкладывает душу по-настоящему. Клиент все чувствует. Ресторанный бизнес — один из самых сложных. Надо быть готовым разговаривать и с госорганами, и с полицией, и с СЭС... Да много-много всего.

**ВАМ ПРИДЕТСЯ РАСПИСАТЬ ВСЕ
ПРОЦЕССЫ, КОТОРЫЕ ПРОИСХОДЯТ
ВНУТРИ БИЗНЕСА, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ ЗНАЛ,
ЧЕМ ОН ЗАНИМАЕТСЯ.**

Сейчас мне нравится, что, несмотря на постоянные кризисы в нашей экономике, регулярно открываются новые интересные заведения. Правда, и закрываются многие. Супердохода в этой индустрии сегодня уже точно нет. В целом в первый год уходят с рынка 80% ресторанов, кафе и баров — это официальная статистика.

Вспомнил интересное интервью на эту тему Аркадия Новикова — признанного гуру ресторанного бизнеса в России и за рубежом, его рестораны есть во многих столицах мира. Он рассказывал, как в начале 2000-х (это был пик «тучных» лет) он привез в Москву известного японского ресторатора и стал ему показывать свои пафосные заведения. Тот посмотрел и говорит:

— Ну, красиво все, богато... А деньги где?

Новиков эти слова запомнил, проанализировал... и ушел в сетевые продукты. Сейчас я тоже вижу — деньги там.

ГЛАВА 4

Экологичность

Заберите у меня мои заводы, но оставьте мне моих людей, и я смогу реализовать любой другой бизнес.

Генри Форд

Экологичность — в моей системе ценностей одно из основных понятий. Сейчас такое время, когда важно отказаться от изживших себя стереотипов и шаблонов мышления. Экологичным должен быть бизнес, экологичными должны быть отношения, экологичными должны быть поступки, экологичными должны быть мысли.

Этот подход наиболее ярко выражен в принципе «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой». В связи с этим возрастает личная ответственность предпринимателя не только за продукт, который он производит, но и за идею, которую он пропагандирует своим продуктом. Изменить ситуацию в стране могут только те, кто занимает активную жизненную позицию и готов взять риски на себя.

ОБНОВЛЕННЫЕ СТАНДАРТЫ

Вместе с группой единомышленников мы основали в Казахстане Ассоциацию возобновляемых источников энергии (ВИЭ). Мы искренне считали и считаем, что даже в нефтегазовой стране альтерна-

тивы ВИЭ нет. Любые ресурсы, к сожалению, рано или поздно заканчиваются. На сегодняшний день проделана большая работа: за 12 лет мы создали нормативно-правовое поле — от законов до инструкций. Сейчас строятся и вводятся в эксплуатацию новые проекты солнечных и ветровых станций, биогаз, гидро- и термальна энергетика.

Удельный вес выработки электроэнергии из возобновляемых источников в 2022 году достиг 4,2% от общей выработки, появились новые крупные игроки мирового уровня. Наша общая задача — как правительства, так и общественных организаций — к 2035 году довести уровень выработки ВИЭ к общей выработке электроэнергии до 24%. Это самый минимум.

Несмотря на то что инвестиции в отрасль превысили три миллиарда долларов, рост от года к году кратный, но из-за добычи и потребления угля Казахстан до сих пор остается одной из самых энергоемких экономик в мире. И этот вызов — переход на новые источники генерации — важнейший для всех граждан страны.

Мир стоит на пороге экологической катастрофы из-за нарастающего потепления на Земле. На повестке дня вопрос выживания — и не только человечества, но и всего живого. Геополитические вызовы и пандемия привели к резкому росту цен на ископаемые виды топлива — уголь и газ, но высокие цены на электроэнергию делают оправданными вложения в возобновляемые источники энергии.

Задача стоит непростая: как осуществить энергопереход на ВИЭ и не допустить дальнейшего снижения платежеспособности населения из-за растущей инфляции.

Казахстан объявил о намерении достичь углеродной нейтральности к 2060 году, но для достижения такой амбициозной цели необходимо продолжать системное

реформирование и развитие технологий накопления и хранения энергии.

Потенциал Казахстана в ВИЭ огромен, есть географические особенности, помогающие выработке энергии ветровыми и солнечными станциями. Но необходима более глубокая интеграция со странами-соседями для устойчивой работы всех энергосистем.

В общем, работа предстоит большая для всех!

ПОЧЕМУ Я ЕЗЖУ НА TESLA

Больших людей отличают большие цели, и один из таких людей — Илон Маск — инженер-изобретатель, предприниматель и миллиардер.

Я давний фанат его продуктов. Еще в 2012 году в американском Пало-Альто, на выездной сессии бизнес-школы «Сколково», мне довелось провести тест-драйв Tesla. Когда я сидел за рулем электромобиля, меня охватили неведомые ранее чувства: машина двигалась плавно и бесшумно. А какая взрывная динамика на старте!

После той тестовой поездки я решил, что отныне на автомобилях с ДВС (двигатель внутреннего сгорания) больше ездить не буду — только в самом крайнем случае.

Про Маска говорят много и хорошего, и плохого. Но то, что он умеет добиваться своих целей, — это факт. Он сам создал себя и свое имя, которое сейчас знает почти каждый человек в мире. Одна из его ключевых фраз: «Главное — задавать правильные вопросы».

И судя по всему, это оказалось верным. Он задавал правильные вопросы себе и реальности. Tesla в 2015 году был назван автомобилем века. Кто бы мог подумать и представить, что когда-нибудь автомобиль

будет заряжаться от простой домашней розетки! Маск анонсировал выпуск смартфона Tesla Phone, который станет венцом его экосистемы, где можно будет управлять автомобилем, солнечной батареей и накопителем, проводить платежи в собственной платежной системе и криптовалюте.

Также вдохновляет меня и его идея колонизации Марса, к которой он также системно подошел. Сейчас уже проходит испытания его ракета-носитель Starship, предназначенная для межпланетных полетов на Луну и Марс.

Вот это Видение! Маску уже тесно на Земле, он видит предназначение человека в покорении новых планет!

Возвращаясь к электромобилям: справедливости ради надо сказать, что в XIX веке они появились раньше бензиновых и даже получили широкое распространение, были даже электроавтобусы (омнибусы), гоночные автомобили и электротрициклы. Изобрести-то изобрели, но решить вопрос с зарядкой и преобразованием тока из переменного в постоянный в то время не смогли. В итоге победили бензиновые двигатели, и триумфальный возврат электромобилей на мировой рынок состоялся вместе с ростом цен на бензин и дизельное топливо.

Сейчас, после ошеломляющей премьеры Tesla, количество электромобилей в мире растет немислимыми темпами: их производство освоили все мировые гранды, а некоторые даже не побоялись взять на себя обязательство после 2028 года производить только электромобили и автомобили на водородном топливе. Появилось множество новых брендов, оно и понятно — количество «трущихся» частей в электромобиле в десять раз меньше, чем в машине с ДВС.

Я все-таки привез Tesla в Казахстан и сразу же загнал на подъемник к знакомым на СТО. Мастера были ошарашены: все запчасти уместились в двух руках!

Свою «ласточку» заряжаю дома и честно скажу: это так удобно! Вечером приехал, поставил на зарядку, а к утру «полный бак». Уверен, что за электромобилями и автомобилями с водородным двигателем будущее. И уже недалекое. Мы семимильными шагами идем к тому, что вскоре этот вид транспорта станет массовым. У Tesla нет никаких выхлопов.

Но встал другой вопрос, о котором я тоже задумывался: для современного производства электромобиля затрачивается много ресурсов, да и создание их не совсем экологичное — батареи, металл и прочее. Однако плюсов все же больше, и как, потребитель, могу сказать, что я это чувствую физически, особенно в своем родном и любимом, но страшно загазованном Алматы.

Моя Tesla мощная, разгон с места такой, что даст фору любой крутой иномарке. Другой вопрос, что дальше с такой же скоростью ехать она уже не может. Впрочем, в современном городе везде камеры, особо не погоняешь. А в Казахстан я ее ввез беспошлинно — повезло, в то время, как зампред НПП «Атамекен», я участвовал в работе над решением Евразийского экономического союза о беспошлинном ввозе для электромобилей с 2014 года.

К сожалению, пока электромобили удовольствие не из дешевых, но их стоимость с развитием конкуренции неуклонно снижается. Да и инфраструктура тоже еще не готова, хотя развитие ее уже началось, и процесс этот непременно будет только ускоряться.

Сейчас общественные организации и госорганы ведут совместную работу о введении норм, чтобы при строительстве каждое здание включало оборудование для зарядки электромобилей. Появятся они и на каждой заправке. Электромобили должны иметь право бесплатной парковки (как в Москве) и передвигаться по выделенным автобусным линиям.

В Алматы как воздух необходимо переводить общественный транспорт на электричество и водород, давать преференции частникам при покупке электроавтомобилей, иначе ситуация будет только усугубляться. Промедление смерти подобно.

Городской акимат сейчас системно занимается этими проблемами, и я надеюсь, что в течение нескольких лет узел проблем с загрязнением воздуха удастся развязать.

Мне особенно импонируют слова Папы Римского Франциска, который еще в первые дни пандемии в своем видеообращении сказал, что коронавирус — это ответ природы на вмешательство человека:

— Глобальная природа нуждается в нашей жизни на планете. Пандемия коронавируса научила нас, что мы взаимосвязаны и должны справедливо делить планету. Обе глобальные катастрофы — пандемии и климата — дают понять, что времени у нас больше нет. Когда поджигается фитиль разрушения природы, процесс потом сложно остановить.

На своем родном испанском языке он привел поговорку: «Бог прощает всегда. Мы, люди, иногда. Природа не прощает никогда».

— Из кризиса не выходят такими же, — добавил он, — становятся либо лучше, либо хуже. Если мы не сможем стать лучше, то встанем на дорогу саморазрушения.

Нынешний вирус и пандемия — это ответ природы людям, ее крик — крик отчаяния. Человек решил, что он уже Бог, что он все вершит сам, даже поворачивает реки и осваивает космос. Мы убедились, как хрупок наш мир, а «могущество» человека эфемерно — весь наш выстроенный тысячелетиями порядок рискует разрушиться за несколько лет простым вирусом, и через 50–100 лет на Земле может не остаться даже следов нашего пребывания.

Принятие и вера в свои силы, в свой труд, поиск настоящего себя и прекращение поиска виноватых позволит нам пройти этот период достойно. Только так, думая о будущих поколениях, размышляя о вечном и сохранении богатств нашей планеты, мы сможем принять вызов, посланный природой, чтобы научить нас видеть настоящее, потерянное в беготне и суете современного материального мира.

В то пандемийное время мы стали по-настоящему близки со своими семьями: я уже и не помню, когда вместе проводили столько месяцев. Но это было так здорово! Мы как будто заново узнавали друг друга. А еще мы стали регулярно заниматься спортом: нет, не пропадали часами в спортивных залах, это было тогда недоступно, зато с удовольствием гуляли вдоль алматинских речек и устраивали походы в горы. И хочу отметить, таких, как мы, стало много.

Земля словно задышала свободнее... У матушки-природы появились силы на восстановление.

После тотального локдауна, когда народ в основном сидел по домам и не работал общественный транспорт, в Алматы, например, появились дикие животные: фазаны, зайцы, белки, а в арыках даже видели рыбу, хотя это ведь не река, это просто бетонные лотки, по которым с гор спускается вода (их используют для полива в летний период).

Экологические проблемы в Казахстане приобретают стратегический характер, перемещаясь в центр политической жизни страны. Алматы и Астана, как и многие города Казахстана, находятся сейчас в зоне экологического бедствия по разным причинам. Это и работающие на угле ТЭЦ, и автомобильные выхлопы, от которых даже больше вреда из-за содержания тяжелых металлов, свинца.

Полной статистики влияния таких выбросов на продолжительность жизни пока нет, но анализ воздуха

в Алматы показал, что предельно допустимые концентрации (ПДК) тяжелых металлов по многим показателям превышены в десятки раз.

Такие замеры состояния воздуха хорошо отражены в электронной карте: отслеживать, чем мы дышим, можно ежедневно. Но результат, надо сказать, плачевный: дышать практически нечем. Катастрофическая ситуация складывается в зимнее время, когда по максимуму работают ТЭЦ и добавляется отопление частного сектора. Отдушинами становятся лишь отдельные дни, когда выпадает снег или идет дождь. На некоторое время воздух очищается, смог не выглядит так устрашающе... Но это короткая передышка — от нескольких часов до нескольких суток.

Отравленный воздух влияет на состояние дыхательной системы и вызывает аллергию. Однажды даже случилось, что мама одного моего знакомого, прилетев из Европы в Алматы, упала в обморок, не успев даже спуститься с трапа. Ее ближайшим рейсом отправили обратно — настолько серьезно отреагировал организм. А мы, к сожалению, привыкаем.

Бесспорно, выход есть. Например, перевести угольную ТЭЦ на газ. Государство отстаивает свои варианты, общественность — свои. Если бы можно было организовать открытые слушания, думаю, пришли бы к компромиссному решению. И надеюсь, что в течение нескольких лет мы все же найдем способ разрешить эту давно назревшую проблему и Алматы станет городом с чистым воздухом.

Хочу отметить, что в «городе яблок» раньше была внушительная диаспора иностранцев — не менее 15–20 тысяч человек. Однако многие сегодня перебрались в Ташкент — с точки зрения экологии, безопасности и инвестиций сегодня он представляется более безопасным. И подобная ситуация с ужасающей экологией

не только в Алматы, но и в Астане, Усть-Каменогорске, Караганде, Темиртау.

В республике принят и уже действует новый экологический кодекс: ужесточаются штрафные санкции за вредное воздействие на окружающую среду, разработан комплекс мер, направленный на обновление очистных сооружений. И хочется верить, что ситуация начнет улучшаться.

Я пристально слежу, чтобы мои индустриальные проекты были экологичными, насколько это возможно. Готов вкладывать в перспективные экологические инициативы свои опыт, знания и средства. Действовать вынуждает сама жизнь: от этого зависит состояние здоровья — и не только нашего, но и наших детей, внуков и правнуков, которые обязательно заинтересуются в будущем, как мой внук Амирали: «Аташка¹, а ты почему ничего не сделал для нас в Алматы?»

«ПЕПЕЛ КЛААСА СТУЧИТ В МОЕ СЕРДЦЕ»...

Уже много лет я выбираю сам и призываю всех предпринимателей: давайте находить максимально экологичные ниши для бизнеса. Если задуматься, тут вопрос даже шире, чем просто не вредить природе. Так, неэкологичными видами бизнеса я считаю игорные заведения, микрофинансовые организации (МФО) и ломбарды, которые пользуются сегодня популярностью и получили широкое распространение.

Доходы подобных компаний строятся на людских проблемах и несчастье. А помогает им «нагонять» клиентов агрессивная реклама: «Получи кредит в течение часа под залог автомобиля, который остается у тебя»...

¹ Уважительное обращение к пожилому человеку, бабушке.

Ну, что-то в этом роде. Люди хватают эти быстрые деньги, особенно в кризисные времена, когда все сложно. Доходность ломбардного бизнеса, так называемая эффективная процентная ставка, достигает 80–90% годовых. Это бизнес, который нарушает все каноны, в том числе религиозные, тем не менее разрешен государством, ведь что не запрещено, то разрешено... А потому МФО и им подобные конторы процветают, обогащаясь на бедах и слезах.

«ЭКОТОН» — ГОРДОСТЬ МОЯ

После работы на железной дороге я стал искать свободные ниши рынка. Начинала строиться Астана, город испытывал потребность в строительных материалах, даже воздух был пропитан запахом стройки. Генеральный план развития новой столицы разработал известный японский архитектор Кисё Курокава, которого пригласил Назарбаев.

Увидев макет в акимате Астаны, я был ошеломлен: новый город превзошел все мои ожидания. Передо мной возник образ классного современного мегаполиса:

— Неужели у нас будет такая современная столица?

Президент Назарбаев лично утверждал планировку Астаны: красивые здания необычной архитектуры, широкие мосты и проспекты, зеленые бульвары и прекрасная набережная. На моих глазах творилась история.

Я понял: надо вкладываться в современные строительные материалы.

В Казахстане не хватало всего. Вместе с группой ребят — Ринатом Габидуллиным и менеджерами АО «Астана Финанс» — мы поехали в Германию, в Мюнхен, на выставку строительной индустрии BAU 2003,

на которой были представлены ведущие производители и инновационные технологии в профильной сфере.

Там мы впервые увидели продукцию из ячеистого газобетона и познакомились с технологией его производства. После переговоров с немецкими и казахстанскими экспертами поняли, что основные компоненты для производства есть и у нас, в Казахстане. Все, кроме алюминиевой пудры, которая выпускалась на заводах «Русского алюминия» в России.

Предложений о сотрудничестве поступало много, но у нас была предварительная договоренность о совместном финансировании и участии в проекте с компанией «Астана Финанс», дочерним предприятием акимата Астаны. С учетом наличия финансирования мы могли выбирать лучших производителей. Вокруг нас на выставке был ажиотаж — у нас были и кредитные деньги на покупку оборудования, и промышленное здание в Астане, которое подходило для организации производства, и главное — было огромное желание и команда единомышленников!

Свой выбор мы остановили на оборудовании баварской компании Ytong — «мерседесе» среди производителей оборудования для выпуска газобетона. Начались долгие переговоры. Со стороны Ytong их возглавлял Джон Гарабетт, потомок выходцев из Армении. Опытный переговорщик, он торговался за каждый цент в стоимости контракта.

Так начиналась история нашего предприятия, у истоков которого стояли три учредителя — моя компания «Отау-К», «Астана Финанс» и «Базис» (ныне один из лидеров строительного рынка Казахстана). В итоге остались только мы и «Астана Финанс».

В 2002 году мы купили большой цех завода «Казахсельмаш», развернув на его базе строительство нашего завода. В 2004-м он был запущен, «проникновение»

на рынок нового строительного материала заняло долгих три года, и за это время было немало пережито: и «затоварка» (перегруженность складов готовой продукцией), и остановки финансирования банком, и невыплаты зарплаты... Газобетон тогда никто не знал, пришлось проводить множество маркетинговых мероприятий, семинаров, конференций для проектировщиков и строителей, чтобы повысить узнаваемость нового материала.

Но мы справились. Газобетон завоевал достойное место в предпочтениях производителей и покупателей. А через три года у нас стояли очереди.

Сформировался и костяк компании. Во время строительства трудилось всего 20–30 человек, остальных брали в качестве подрядчиков, а сейчас на производстве только одного завода заняты около 200 человек, всего сотрудников во всей группе компаний более 800.

Мы наладили конструктивное сотрудничество с прогрессивной новосибирской компанией «Сибит». На запуск были приглашены их инженеры, оттуда же был и главный технолог, который нас консультировал. И это отлично сказалось на организации старта.

«ПАПА-2»

Отдельно хочу немного рассказать о моем тесте Сапаргали Нукенове — человеке прекрасной души, энергичном и с отличным организаторским талантом. Он прекрасно разбирается в людях, и я позвал его на помощь, когда понял, что наша команда не справляется со стройкой. Тесть переехал из Алматы в Астану с супругой Гульнурой (она закрывала тылы), сменил Рината на посту директора завода и помог осуществить запуск в 2004 году.

Сапеке, как уважительно мы его называли, известный общественный и политический деятель Казахстана

с опытом работы на производстве: он возглавлял литейно-механический цех на Алматинском заводе тяжелого машиностроения, а кроме того, был первым секретарем Ленинского райкома партии, вице-мэром Алматы и депутатом Верховного Совета Казахской ССР 11-го созыва.

Построить новый завод с нуля, скажу я, гигантский труд. Это не просто заключение контрактов — стройкой необходимо заниматься физически день и ночь. Помню, территорию заливали близко расположенные грунтовые воды и бассейны под блоки постоянно заполняла вода. Вскрывались то одни, то другие проблемы. Разрешить их могла на тот момент только старая гвардия. И тесть позвал свою команду — несколько проверенных человек, кому доверял: строителей, организаторов, закупщиков. Мы справились исключительно благодаря совместным усилиям.

Денег тогда катастрофически не хватало. Первый банк, с которым заключили контракт, внезапно прекратил финансирование. Головоломка была сложнейшая — как построить огромное предприятие практически без денег. Хотя при запуске стартапа отсутствие средств вполне рядовая ситуация, а потому бегаешь и прорабатываешь все возможные варианты.

Интересно, что похожие затруднения у нас возникли с запуском газового терминала — тогда тоже подключился тесть. Он поехал в Керчь, в Крым, и помог его запустить. То есть в самые трудные, а порой и критичные моменты мой второй папа был рядом. Он у меня и в телефоне записан как «Папа-2». Человек большого сердца и прозорливого ума, в прошлом спортсмен, мастер спорта СССР по академической гребле. А у гребцов очень широкие спины — вот и у него была такая широкая, крепкая и надежная спина.

Но после запуска трудности не закончились. Первые годы оказались по-настоящему сложными.

Мы попали в две девальвации. Наш материал еще мало кто знал, приходилось много инвестировать и не только в производство, но и маркетинг.

Из кризиса мы выходили долго.

Позже нашу компанию включили в правительственную программу оздоровления, и это помогло к 2020 году стабилизировать ситуацию, выйти на прибыль, приступить к строительству завода в Узбекистане и купить промышленную недвижимость под новый — в Грузии.

Но случилась пандемия, которая внесла свои коррективы, особенно это коснулось наших последних двух проектов.

Впрочем, терпение и труд... Вопреки всем временным затруднениям, холдинг стал лидером рынка ячеистого газобетона в Казахстане и, согласно оценке консалтинговой компании McKinsey, вошел в 30-ку казахстанских «газелей» (самые быстрорастущие компании). Наши заводы — неоднократные победители республиканских премий «Алтын Сапа», которые вручаются президентом Казахстана, по итогам 2022 года завоевали номинацию Министерства финансов Казахстана — «Лучший налогоплательщик в обрабатывающей промышленности».

Если в периоде юности компании отношения в коллективе были выстроены по типу «семьи», то в период зрелости пришло время профессионалов. Сейчас мы нанимаем по профессиональным качествам, но с учетом наличия эмпатии и эмоционального интеллекта, с четко поставленными коэффициентами KPI (ключевыми показателями эффективности). Так, Мендыгуль Доскумбаева, финансовый директор, окончила Московский институт экономики и статистики, трудится в компании практически с момента ее основания в 2004 году и знает абсолютно все. Мне повезло, что в наших рядах оказался такой сильный профессионал.

За 20 лет существования компании через нас прошло огромное количество менеджеров и рабочих, и многие сильно выросли в профессиональном плане именно здесь, на заводе, а сейчас занимают ведущие позиции на предприятиях как Казахстана, так и в России и в других странах.

БРЕНД «ЭКОТОН» — ЛИДЕР СТРОИТЕЛЬНОГО РЫНКА

На третий год запуска к нам уже стояли очереди желающих приобрести нашу продукцию. Тогда мы задумались о строительстве нового завода в западном регионе Казахстана, в Актюбинской области. Был куплен промышленный цех бывшего завода ЖБИ, и в 2008 году старт был осуществлен. Но в 2009-м случилась девальвация, из-за валютных кредитов окупаемость заводов выросла вдвое, а финансовое положение оказалось крайне неустойчивым — заводчанам пришлось затянуть пояса.

На четвертый год после введения завода в эксплуатацию дело закрутилось: сработали маркетинг и са-рафанное радио.

Люди заходили в построенные из наших материалов дома и удивлялись:

— А почему у вас так хорошо дышится? Как это — зимой тепло, летом прохладно?

На сегодняшний день мы охватили Астану, соседние с ней области и западные регионы: Актобе, Атырау, Уральск, Актау, Кзыл-Орду и Туркестан.

«Экотон» — это уже бренд. Как Херох. Все знают, когда речь заходит о копировании, обычно говорят: «Ну-жен ксерокс» или «Надо отксерить документы». То есть название компании-пионера на рынке копировальных

аппаратов стало нарицательным — «ксерокс». На самом деле подобных фирм много, но копирование ассоциируется именно с этим конкретным брендом.

Также и газобетон теперь у народа ассоциируется с компанией «Экотон». Как-то в Астане один человек стал хвастаться новым iPhone, на что сосед, у которого не было такого гаджета, ответил:

— Зато у меня дом из «эктона»!

Когда мы построили офис из газобетона, сами убедились, как удивительны полезные свойства этого материала. Благодаря свободному воздухообмену в помещении был настолько благоприятный микроклимат, что продукты долго не портились, а срезанные цветы могли стоять по две-три недели.

**НА ЧЕТВЕРТЫЙ ГОД ПОСЛЕ ВВЕДЕНИЯ
ЗАВОДА В ЭКСПЛУАТАЦИЮ ДЕЛО
ЗАКРУТИЛОСЬ: СРАБОТАЛИ МАРКЕТИНГ
И САРАФАННОЕ РАДИО.**

Такой эффект достигается благодаря использованию только экологически чистого сертифицированного сырья.

Наши стены «дышат», а потому не подвержены грибковым заболеваниям и плесени. Поры прочного и надежного материала обеспечивают легкость, ощущение, как будто находишься в деревянном доме. Кроме того, воздух заполняет ячеистую структуру и прекрасно сохраняет тепло. Если правильно подобрана плотность блоков и они правильно положены — даже дополнительного утепления не требуется.

Да и строить из газоблоков гораздо выгоднее. По сравнению с кирпичом затраты значительно ниже, с учетом работ по штукатурке стен. Кроме того,

газобетон легче кирпича, соответственно, меньше нагрузка на фундамент, а значит, сокращаются и затраты на его установку. Наш материал настолько удобный для монтажа и обработки, что отпилить лишнее, закруглить и прочее можно прямо на площадке. И отделку можно использовать любую: хоть штукатурку, хоть навесные вентилируемые системы.

Я так полюбил наш материал, что могу говорить о его качествах часами...

ДОМ МЕЧТЫ

Работая 20 лет в строительной сфере, могу сказать, что обеспечение людей жильем — благородное дело. Строительная отрасль стала настоящим локомотивом экономики, создавая сотни тысяч рабочих мест и вовлекая тысячи предприятий-смежников.

Считаю, что своя крыша над головой каждого жителя нашей страны и есть национальная идея, в поисках которой сейчас ломается столько копий в многочисленных дебатах.

По уровню обеспеченности жильем год от года идет серьезный рост, но в целом Казахстану еще предстоит догнать ведущие страны, чтобы свести к минимуму существующий дефицит.

После пандемии и связанных с ней ограничений люди оценили возможность проживания в отдельных домах и домах невысокой этажности, в отличие от «человейников», растущих в городах, как грибы после дождя.

Наша компания изучила рынок и разработала линейку проектов типовых малоэтажных домов. Времени на реализацию поставленной задачи мы отводим максимум еще год (два года потребовались для разработки проектов).

Сначала мы организовывали опросы населения, а после этого проводили свои мозговые штурмы, чтобы выяснить, какие проекты людям будут интересны. К сожалению, часто заказчик абсолютно не представляет, чего конкретно хочет. Поэтому нам важно предоставить ему выбор — чтобы сконструировать именно свой дом, как его видишь именно ты. У нас люди могут прямо в приложении или на сайте нарисовать проект или поискать варианты, исходя из базы представленных типовых вариантов. Это позволит выбрать количество этажей, комнат и пристроек, материалы для крыши и учесть пожелания — добавить гараж, облицовку двора и прочие необходимые или полезные опции.

Мы стремимся, чтобы покупатель сам мог построить и увидеть будущий дом в 3D-анимации, а наша задача — изготовить и собрать комплектующие. Для заказчиков мы даже разработали пошаговую видео-инструкцию, следуя которой, за лето силами двух-трех человек вполне реально построить собственное жилье. Впрочем, можно нанять и профессиональную бригаду, мы предусмотрели и это: открыли свой учебный центр, где бригады осваивают навыки, позволяющие быстро возводить стены.

Другая наша идея — строительство малоэтажных жилых комплексов из газобетона как несущего материала. Расчеты показывают, что за счет конструктивных особенностей несущего газобетона возможно серьезно снизить себестоимость. У нас уже был опыт вхождения в девелопмент: в Астане построили три высотные башни — 12 и 14 этажей, а в Актобе — коттеджный поселок. Это была проба сил. Тогда мы вышли из проекта девелопмента, признав, что для конкуренции с серьезными игроками не хватает компетенций. Теперь наша задача — вернуться на этот рынок более осознанно, с продуктом, прошедшим тестирование на стадии MVP (minimal viable

product) — минимально жизнеспособным продуктом, с учетом последних трендов цифровизации.

Так что пожелайте нам удачи, она нам сильно понадобится!

Здесь уместно напомнить, что в нашей стране действует популярный благотворительный проект и одноименный фонд «Асар-Уме», который помогает обеспечить жильем тех, у кого нет крыши над головой. Компания «Экотон» договорилась с этим фондом, что каждые 100 тенге от каждого проданного кубометра газоблока будут идти на нужды людей, не имеющих жилья. Уже куплен один дом на средства от «Экотона», и, надеюсь, в будущем нуждающиеся смогут оценить и наши типовые дома.

Как я уже говорил выше, завод «Экотон» запустился в 2004 году. Сегодня суммарное производство двух заводов — 450 тысяч кубов в год, что на 12% выше, чем их проектная мощность. Существует такое понятие, как паспортная мощность предприятия. И мы выпускаем больше, чем утверждено по проекту.

Было произведено свыше пяти миллионов кубометров газобетона. Чтобы вы смогли представить такой объем, покажу на примере. Это 244 жилых микрорайона (если в каждом микрорайоне строится примерно по 20 зданий), порядка 5000 школ или пяти 9-этажных домов. В квадратных метрах это более 15 миллионов. Есть чем гордиться: фактически мы уже построили несколько городов.

Но и на этом мы не планируем останавливаться. «Экотон» уже сейчас обрел международный масштаб: Казахстан, Россия, Узбекистан, Грузия. И теперь мы работаем над расширением подобного международного сотрудничества.

50/50

За эти годы я получил и большой урок. Наше акционерное участие с АО «Астана Финанс» было в соотношении 50/50. На тот момент мне казалось, что это справедливо. И это стало ключевой стратегической ошибкой: часто мы не могли прийти к единому мнению по развитию холдинга. По Уставу, компанией пять лет управлял один учредитель, а затем пять лет — другой. Это сильно сдерживало развитие команды и масштабирование бизнеса, так как у второго акционера планы были краткосрочные — извлечение прибыли здесь и сейчас.

После этого я больше не учреждаю компании с соотношением 50/50. Лучше иметь либо контрольный, либо миноритарный (меньший, без права управления компанией) пакет, четко понимая ожидания партнера.

А к партнерству надо подходить как к женитьбе — чувствовать «химию» своего компаньона: как он поведет себя в кризисной ситуации, когда, например, напирают кредиторы. Кроме того, необходимо иметь внутреннюю убежденность в успехе своего продукта, иначе ни свой менеджмент, ни кредиторов не убедить.

От ошибок, конечно, никто не застрахован, но надо учиться визуализировать, планировать и предопределять. Возьмем опять же пример с женитьбой. Легко быть красивым в молодости, и многим это дано. Но надо представлять, как вы с супругой красиво стареете вместе, ведь быть красивым в преклонные годы — это большой труд как физический, так и ментальный. Вот и в партнерстве аналогично: все ваши действия и мысли должны следовать этому принципу.

В июне 2021 года, после 19 лет с момента основания компании и работы с «Астана Финанс», мы выкупили их пакет акций. Перед нами открылись пути для дальнейшего развития.

ГЛАВА 5

Конкурентные стратегии и инновации в управлении

Если вы попытаетесь построить десяток этажей сверху трехэтажного здания, оно рухнет, потому что фундамент был рассчитан только на три этажа. То же и с компанией. Чтобы расширять и развивать бизнес, надо укрепить его основу. Непропорциональный рост — причина массы проблем.

Ицхак Адизес

Бизнес — это рычаг, который дает новое направление экономике. Для предпринимателей свобода имеет особое значение. Зажатый в тиски правовыми ограничениями, экономическим кризисом, давлением государственных структур, бизнес не может развиваться в полную силу. И это напрямую влияет на экономику страны.

К сожалению, в нашем обществе после 70 лет движения к коммунизму и социализму сформировалось негативное отношение к предпринимателям: часто их воспринимают как спекулянтов и хапуг. И такие, конечно, остались. В период первоначального накопления капитала мышление «временщиков» превалировало. Но сейчас бизнесмены все чаще берут на себя ответственность и круглосуточно работают в режиме нон-стоп, разрешая сложнейшие ситуации в своем деле.

Все мои падения и взлеты — это мой путь. Он сложился так, как сложился, по всем возможным сценариям жизни. Я никому не отдам ни прожитого года, ни даже дня — ценен каждый из них. Я все это пережил, выстоял и пронес эти чувства через ум и сердце.

**БИЗНЕС — ЭТО РЫЧАГ, КОТОРЫЙ ДАЕТ
НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКЕ.**

Никогда нельзя точно знать, откуда и что прилетит: я говорю об изменениях в законодательстве, девальвациях, наездах бандитских структур, которые помню по 90-м и «нулевым» годам. Зато ты независим от недалекого начальника на госслужбе и сам получаешь всю прибыль, пусть иногда и копеечную.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ — ЛОКОМОТИВ ЭКОНОМИКИ ЛЮБОЙ СТРАНЫ

Предпринимательство, по моему мнению, — один из самых сложных видов деятельности. Собственнику компании приходится учитывать возможные угрозы бизнесу и рисковать тем немногим, что он имеет. Предпринимателей по призванию всего процентов три-пять.

Надеюсь, не за горами время, когда отношение к бизнесменам изменится: многим за их деятельность я бы ставил памятники. Ведь именно они предоставляют рабочие места, обеспечивают товарами и порой оказывают людям услуги в жесточайших условиях и несут груз дополнительной ответственности, думая не только за себя, но и за всех, кто на них работает. Думают о бизнесе, который создали, и о налогах, которые платят,

думают об экологичности и о будущем: как сделать, чтобы бизнес развивался и это не мешало ни природе, ни людям, ни властям. И я уверяю вас — это сложнейшая задача.

Конечно, проще сидеть чиновником «на ручке», когда от твоей подписи зависит выдача лицензий, субсидий и преференций. Впрочем, на той стороне я тоже был. Это расхолаживает, поскольку кажется, что все зависит лично от тебя, а на самом деле ты просто «слуга народа» и выполняешь свою работу по найму.

Сейчас востребованы компании, продукция которых может продаваться на рынках за конвертируемую валюту. Великолепный пример: VI Group — самая большая девелоперская компания в Казахстане. Она занимается и жилыми комплексами, и коммерческими проектами — строительством дорог и мостов. Команда не боится продвигаться в других странах, участвует в тендерах Всемирного банка и Азиатского банка развития.

Не всегда окружение сразу понимает, в чем смысл той или иной идеи, что из нее получится. Но есть люди-визионеры, которые, слыша возражения, не останавливаются, а идут дальше и достигают своей цели. Приведу пару примеров.

Мой товарищ Азамат выпускает инновационный продукт: его компания выращивает бактерии спирулины в специальной среде и отправляет в Европу, они используются как пищевая биоактивная добавка.

Еще один товарищ, Валихан Ахметов, успешно работал в нефтегазовом секторе, сам родом из Шымкента — одного из главных нефтегазовых центров Казахстана. Лет 12 назад он решил поменять направление деятельности и ушел в машиностроение. И не просто в машиностроение, а в производство насосов: водяных, погружных, для разных видов промышленности. Его тогда многие не понимали и останавливали:

— Ты хорошо зарабатываешь. Зачем уходить из нефтегаза? — недоумевали друзья, коллеги и родные.

Но решение Валихан принял и не свернул с намеченного пути. В период моей работы в торгово-транспортной компании «Казатомпром» он представлял насосы для добычи урана известного датского бренда Grundfos.

Шел 2010 год. Стартовал процесс импортозамещения, в рамках которого у нас был контракт на поставки огромного количества насосов на несколько миллионов долларов.

У меня тогда возник вопрос к Валихану:

— А что тебе мешает самому их производить?

Он задумался. Оказалось, для реализации этой идеи нужен длинный контракт, а у нас на тот момент заключались только годовые. В итоге мы подписали трехлетний договор, который позволил ему внедрить новое оборудование и модернизировать производство.

В 2020 году Валихан пригласил меня в Шымкент, и я увидел, что сейчас он осуществляет экспортные поставки в «Росатом». Эта огромная госкорпорация использует его насосы в составе инженерных решений при строительстве АЭС.

— Именно в те годы первый контракт с ТТК «Казатомпром» помог мне встать на ноги, — сказал мне Валихан.

Его компания стала одним из ведущих машиностроительных предприятий страны с классным конструкторским бюро, входит во все экспертные советы, его обязательно посещают все делегации. В планах — освоить производство тепловых насосов для автономного отопления или охлаждения частных домов. Такие системы относятся к возобновляемым источникам энергии, поскольку используют термальную энергию Земли — термальные грунтовые воды, один из больших и важных

элементов энергоэффективных пассивных автономных домов.

Тепловые насосы, которые отапливают либо охлаждают дома, сейчас востребованы и в Европе, в частности — в Германии. При их эксплуатации нет необходимости в электроэнергии, угле или газе.

Здесь требуется небольшое пояснение. Дело в том, что немецкие тепловые насосы стоят сейчас порядка 20–25 тысяч долларов. А если освоить производство в Казахстане и найти деньги через лизинговые, государственные или частные компании, которые позволят покупать готовые насосы у производителя и передавать в эксплуатацию, это уже перевод из капитальных (инвестиционных) затрат в операционные (эксплуатационные), или из CapEx в OpEx. В итоге платишь чуть дороже операционных затрат, а не огромную сумму в 20–25 тысяч долларов, а большой платеж за этот насос лизинговая компания раскидывает, например, на пять лет с ежемесячной оплатой, но суммарно получается дешевле, чем если бы ты отапливал углем, газом или электричеством.

Эта идея еще не реализована и пока на стадии обсуждения. Но я считаю — за такими решениями будущее.

Конечно, для развития местного производства требуются квалифицированные кадры. И здесь остро встает важнейший вопрос их подготовки. Но об этом подробнее поговорю позже.

СРЕДНИЙ И МАЛЫЙ БИЗНЕС

В северном Казахстане есть одна большая зерновая компания, но ее развитию мешают зона рискованного земледелия и суровые погодные условия. Созреванию урожая могут помешать обильные дожди, при которых повышается влажность и падает качество продукции, либо засуха, что тоже не редкость в этих краях. Все это

тянет сельское хозяйство вниз. Но предприниматель на то и предприниматель, чтобы искать пути решения.

В этой зерновой компании начали разводить гусей и уток — на экспорт в Европу на ура пошла фуа-гра. Дело в том, что птица питается зерновыми отрубями, наращивая свою печень, и получается отличный экспортный продукт, гораздо дешевле французских и венгерских аналогов. И затраты вполне приемлемые. Показательно, что этот небольшой бизнес оказался прибыльнее их большого зернового, где полно рисков.

Есть и компания из маленького Сарканда: там налажен сбор и производство различного чая из горных лекарственных трав. Жители этого городка собирают экологически чистые травы, соблюдая все требования: какое должно быть растение, как срезано, в какое время. Предприятие осуществляет приемку, сушку, дегидратацию и делает травяные сборы и чаи. Продукция имеет все сертификаты, выпускается в красивой упаковке — это уже бренд. И спрос на товар этой компании огромный. Я сам с удовольствием пью эти чаи.

Приведу и еще один пример удачного малого бизнеса, который сложился при самых скромных стартовых затратах. Это собственное дело семьи, в которой всего двое работников — мать и сын из маленького казахского городка Жетысай на границе с Узбекистаном. Они взялись за производство хозяйственного мыла. Все организовывали сами: нашли рецепты, поставщиков жира, необходимую химию и сами придумали упаковку.

Только представьте: вдвоем, без наемных работников, кредитов и инвесторов, они смогли организовать бизнес, который сейчас приносит хороший стабильный доход. На начальном этапе в свое дело было вложено 500 тысяч тенге государственного гранта, а сейчас это дневная выручка. Семья правильно выбрала направление, а идея воплотилась благодаря большому желанию

и трудолюбию. С утра до вечера мать и сын трудятся в мыловаренном цеху, и их усилия с лихвой окупаются.

Я считаю, устойчиво развиваются только страны с сильным предпринимательским и средним классом. И это системная задача для каждого государства, которое хочет стабильную экономику, развивающуюся в больших цифрах (не 1–2% роста в год).

Для меня лучший пример в этом отношении — Швейцария с ее развитым местным кантональным самоуправлением, одной из самых сильных армий в мире (с учетом подготовленных призывников) и национальной гордостью: люди прекрасно делают свое дело.

ОПЫТ ШВЕЙЦАРИИ

Швейцария — конфедерация кантонов, маленьких областей, штатов. Величественные горы и невероятной красоты озера поражают воображение любого, кто приезжает в этот тихий мирный уголок Земли.

Отличительная особенность этого государства в том, что народы, у которых есть корни трех разных культур, смогли договориться. Причем произошло это не только на уровне деревень и городов, но и на региональном. Немецкая педантичность и склонность к инженерии сплелись с французской любовью к свободе и итальянской страстью.

Во всем мире известны швейцарские часы, ювелирные украшения, ножи, сыр, шоколад — такое качество невозможно повторить.

Все знают, что эту маленькую горную страну лучше не обижать. В Швейцарии армия регулярно обеспечивается призывниками, нет даже понятия уклонистов. И четко отлажен процесс несения службы: каждый владеет оружием и навыками ведения боя; проводятся двухнедельные военные сборы, которые обязан проходить

каждый мужчина. На сборах отрабатываются тактические, спортивные навыки, навыки стрельбы, пробежки и походы. Разрешено в этой стране и ношение оружия среди мирного населения, пусть и с некоторыми оговорками. Но, несмотря на это, швейцарцы народ очень мирный: за много столетий они ни на кого не нападали, и никто не нападал на них, даже Вторая мировая война обошла это небольшое государство стороной.

И подобная модель работы с призывниками, не формальная, как сейчас организовано, к сожалению, у нас, а реальная — хороший пример для нашей страны, особенно с учетом последних геополитических изменений и событий января 2022 года (неудавшаяся попытка госпереворота). Но для этого в первую очередь нужно доверие — доверие к своему народу.

Пример Швейцарии наглядно демонстрирует: предприниматели среднего класса способны сделать экономику и политику страны устойчивой. Если граждане верят в свой бизнес, видят, что им никто не мешает, если в стране справедливый суд и честная полиция, они будут стремиться его развивать. А следовательно им не нужны потрясения.

Создать уникальный продукт — идея-максимум, которая владеет умами производителей. Понятно, что это непросто, да и конкуренты не дремлют. А потому необходимо внедрять инновации, которые выделяют твой бизнес или услугу среди других.

В КАКОМ ОКЕАНЕ КУРСИРУЕТ ТВОЙ БИЗНЕС?

Популярная стратегия голубого океана (англ. Blue Ocean Strategy) отвечает на вопрос, как найти нишу, где ты будешь один, чтобы как в настоящем океане плавать и наслаждаться. Потому что все осталь-

ные ниши — это алый океан, кровавый от конкуренции, от того, что уже представлено на рынке.

Институт стратегии голубого океана из INSEAD заостряет внимание на продвижении и высокой доходности компаний, которые генерируют оригинальные бизнес-идеи. Спрос должен возникать на новом бесконкурентном рынке — в голубом океане. Существуют и стратегии, воплощающие модель голубого океана в реальность.

Конкуренция — двигатель прогресса, именно она заставляет вкалывать. А подход очень простой: если входной барьер в твой бизнес невысок, будь уверен, что завтра начнут поджимать конкуренты.

Я применял в своих бизнесах разные стратегии. Самая выигрышная, на мой взгляд, — это понимание «домашнего» рынка и защита его от крупных внешних игроков. Самая проигрышная стратегия — когда мы конкурируем, падая вниз и теряя маржу. Если конкурентов много, какие бы договоренности ни были, рынок диктует условия. И чтобы владеть ситуацией и выдерживать нужный баланс в договорах как с клиентами, так и с конкурентами, необходимо хотя бы на шаг быть впереди.

«Кровавый океан» расширяется: на рынок заходят мощные игроки, которые раньше из-за заградительных барьеров в виде импортных пошлин не могли составлять конкуренцию. Сейчас почти все страны вступили в ВТО, открываются рынки СНГ — банковских услуг, страховых компаний, автомобильные.

Высота входного порога совокупно определяется материалом и эксклюзивностью услуг. В первую очередь это капитал, во вторую — доступ к сырью и компетенциям людей. Можно, конечно, планировать грандиозный бизнес и найти деньги, но многие проекты сворачиваются без обученной команды.

Например, в одной из западных областей Казахстана был построен конкурентный завод газобетона

с китайским оборудованием, но без достаточной сырьевой базы. То есть априори предполагалось, что сырье будет ввозиться из других регионов. В итоге завод обанкротился. Столько сил, денег, энергии вложено напрасно.

**КОНКУРЕНЦИЯ — ДВИГАТЕЛЬ
ПРОГРЕССА, ИМЕННО ОНА ЗАСТАВЛЯЕТ
ВКАЛЫВАТЬ.**

Если говорить об «Экотон», в начале 2000-х это был голубой океан — много возможностей и минимум конкурентов, так как входной барьер на рынок для них был достаточно высок. Но за 20 лет конкуренция сильно выросла: чувствуем, как нас уже кусают за пятки. Причем наш продукт отличного немецкого качества, но клиент, попробовавший китайский вариант, возражает:

— Да, ваш продукт лучше, но мы не готовы платить за него высокую цену.

В итоге мы учимся быть более гибкими, ищем пути, как справляться с конкуренцией, какие производить новые продукты, чтобы стать лучшими среди равных в борьбе за сердца и кошельки покупателей. Голубой океан со временем превратился в алый.

Сейчас заводов-конкурентов много как у нас в Казахстане, так и в Узбекистане. Но это только подстегивает все время работать над собой, улучшать свою продуктовую линейку и сервис.

ЦИФРОВЫЕ БАНКИ КАЗАХСТАНА

Хороший пример грамотного развития и конкурентоспособности — наш казахстанский Kасpi Bank: он уже разместился на Нью-Йоркской бирже, и се-

годня его капитализация более 20 миллиардов долларов — выше, чем у российского «Тинькофф Банк».

Наши ребята создали цифровой банк для максимально удобных безналичных расчетов. Приложением от Kaspi Bank, которое сделано «для людей», пользуется практически каждый. Когда я был в Москве, попробовал приложения «Сбербанк» и «Тинькофф Банк», и могу утверждать, что Kaspi Bank намного удобнее: все под рукой, в телефоне. Можно и авиабилеты купить, и коммунальные услуги оплатить, и парковки, а еще кредит оформить — на рассмотрение заявки и покупку уходит не более 15 минут. Продумано все до мелочей. Это успешный кейс, только в Казахстане у Kaspi более 12 миллионов пользователей — практически все взрослое население страны.

И в то же время наши приватизированные госбанки, исторически бывшие «короли» рынка, начали терять розничных клиентов. Хотя у них все железобетонно, банк пользуется доверием, так как ему много лет и за ним солидные акционеры. Радует, что конкуренция подгоняет всех игроков. Выигрывают те, кто создает более удобный пользовательский интерфейс и маркетинговые «фишки». Люди голосуют своими кликами, переходя к тем, кто дешевле и удобнее.

Технологии, с помощью которых можно оторваться от конкурентов за счет цифрового продвижения, это и есть видение на несколько шагов вперед, предвосхищающее ожидания рынка и тенденции дальнейшего развития.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ИЦХАКА АДИЗЕСА

Еще важно в наши дни вовремя почувствовать, когда пора уйти. Есть отличная поговорка: «Прекрати скакать на мертвой лошади». Я сам не раз

закрывал компании, потому что понимал: «скакун бизнеса» сдох и пора остановиться. Но часто бывает жалко потраченных ресурсов, думаешь: «Я столько всего сделал, столько вложил денег, времени и сил». И продолжаешь скакать...

А через год понимаешь, что надо было все-таки тормознуть...

Важно не просто довериться интуиции, а проанализировать жизненный цикл компании. Для этого есть эффективные инструменты — например, методология института Адизеса. Что объединяет известные во всем мире компании — Volvo, Subaru, IBM, Shell, Domino's Pizza, Coca-Cola? Все они клиенты института Адизеса.

Ицхак Адизес — израильский и американский писатель и бизнес-консультант, автор современных методик управления и трансформации, основатель консалтинговой компании Adizes Institute, которая имеет филиалы в 15 странах и специализируется на улучшении эффективности бизнес-процессов компаний.

Методология Адизеса — диагностически-терапевтическая теория, направленная на управление организационными изменениями: помочь компании справиться с нормальными и аномальными проблемами развития и старения, достичь состояния расцвета и развить в себе внутренние способности, позволяющие находиться в этом состоянии как можно дольше.

Разработкой и совершенствованием своей методологии Ицхак Адизес занимается с 1975 года, и до сих пор она не утратила свою действенность.

Почему?

Управленческая теория Адизеса основана на доказуемом предположении: сила, которая делает бизнес стабильным в долгосрочной перспективе, проистекает из культуры взаимного доверия и уважения сотрудников предприятия.

Если на внутреннюю борьбу затрачиваются минимальные усилия, то максимум энергии можно бросить на завоевание рынков. Эта сила лежит в основе способности компаний улучшать финансовые результаты, привлекать талантливых специалистов, выстраивать и удерживать конкурентное преимущество и становиться лучшими в своей сфере.

Сейчас наша компания «Экотон» проходит трансформацию, опираясь на методологию института Ицхака Адизеса. Реинжиниринг бизнес-процессов позволяет серьезно реструктурировать деятельность компании с возможным выходом на новые рынки за рубежом. Готовим мы и новые продукты — типовые дома из газобетона. Подобного предложения сейчас нет ни в одной из стран СНГ.

Сначала идеи Адизеса я обнаружил в экономической и деловой литературе, а потом оказалось, наши успешные отечественные компании проводят семинары, используют эти подходы, что удачно отразилось на их продуктах. Подробно я начал изучать методологию, когда услышал о ее практическом применении в ряде успешных казахстанских и российских компаний: «СИБУР Холдинг», «Сбербанк», «Самрук-Казына», «Казмунайгаз», «Казахтелеком», «Казпочта», VI Group. И это неполный перечень предприятий, прошедших трансформацию по этому методу.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМПАНИИ

Анализ жизненного цикла компании по методологии Адизеса позволяет выяснить, что конкретно требуется для развития в данный момент и какие нужны люди, чтобы «поймать» особую энергию развития.

Любая компания по модели жизненного цикла Адизеса проходит несколько стадий: зарождение, младенчество, стадию высокой активности, юность, расцвет,

а далее следуют стадии старения. И на каждом этапе свои естественные и аномальные проблемы и ошибки.

«Экотон» прошел две сессии, согласно методологии Адизеса.

Первый этап — диагностика компании. Нам нужно было понять, на каком жизненном цикле мы находимся. Оказалось, что мы прошли от зарождения до юности и сейчас находимся на стадии высокой активности «Давай-давай» (Go-Go), когда все ресурсы и процессы направлены исключительно на развитие.

Диагностика помогла применить к ведущим членам нашей команды «код Адизеса» — PAEI:

- P — producer (производитель),
- A — administrator (администратор),
- E — entrepreneur (предприниматель),
- I — integrator (интегратор).

Буквы символизируют одну из сильных сторон личности. У каждого из нас свой набор характеристик: Team Management Roles. У меня, например, две сильные стороны: EI — предпринимательская и интеграционная.

Согласно теории Адизеса, компания развивается, если сильные и слабые стороны всех членов команды находятся в балансе. Это позволяет работать в связке до результата win-win — чтобы все оказались в выигрыше.

Рабочие группы для проведения диагностики были сформированы с учетом правильного баланса всех сторон. В группах консультанты Адизеса взаимодействовали с нашими сотрудниками, которые проходили обучение по этой системе. Были проанализированы способности компании, ценности, тренды, внешние и внутренние угрозы. Мы обсуждали массу вопросов, чтобы понять, куда идем.

После первой же сессии люди так вовлеклись в процесс, что загорелись общим делом. Я воочию

увидел, что можно воссоздать энергию созидания — от неожиданности и полноты чувств у меня даже слезы навернулись на глазах.

Вроде бы незатейливый набор инструментов позволил всего за три дня определить «возраст» жизненного цикла нашей компании, сплотить топов и менеджеров среднего звена, показать «болевые» места и наметить мероприятия по их устранению.

На втором этапе внедрения методологии Адизеса мы обсуждали свои способности и пришли к пониманию, что одни были переоценены, а другие недооценены.

Много времени уделялось ценностям компании. Мы голосовали за каждую позицию и приняли десять ценностей как десять заповедей, среди которых — справедливость, уважение, качество, ответственность и другие.

В итоге стал понятен план развития по двум направлениям. Первое — строительство удобной для жизни экосистемы, которую мы создаем для всех партнеров. Второе — наше видение будущего компании. Любой средний бизнес стремится стать большим. Как говорится, плох тот солдат, который не носит в своем ранце маршальский жезл.

Вот и у нас появились и дерзкие цели — например, завоевать заокеанский рынок. Но это долгосрочная задача на следующую пятилетку. Прежде всего силы мы направим на изучение «домашнего» рынка и маркетинговых возможностей для нового прыжка.

Так, после диагностики бизнеса, выбрав правильные для нашей команды принципы и методы работы, мы планируем перейти в стадию расцвета бизнеса (Prime).

Дай бог, чтобы все намеченное исполнилось.

Впрочем, мы не только планируем и мечтаем. Команда регулярно повышает квалификацию: двое топ-менеджеров поступили в Сбер Digital Академию.

У «Сбербанка» есть корпоративный университет, который помогает пройти цифровую трансформацию. Несколько наших ребят учатся в «Мини-МВА» — школе при «СберУниверситете».

Появилась вовлеченность: люди поняли, куда мы движемся, а главное — увидели перспективы.

Дальнейшие этапы, согласно методологии Адизеса, — обсуждение структуры компании, исходя из новой миссии, трендов и стратегии развития. И здесь еще предстоит доработать систему вознаграждения. Это, так сказать, скелет. Каркас, который определяет, кто мы, какие у нас оргструктура и функционал, куда движемся в ближайшие пять лет и с какой скоростью.

Предыдущий вариант стратегии занимал несколько десятков страниц с описанием всех внутренних и внешних факторов, конкурентов и рынков. Сейчас все это уместилось на два-три листа, но это не просто слова. Они прочувствованы, приняты ментально и эмоционально. Впереди самое сложное — реализация задуманного.

Интересно было наблюдать за процессом зарождения новой энергии. В сессии участвовали 16 сотрудников, искренне переживающих за общее дело, наиболее заинтересованных в развитии предприятия. Они стали амбассадорами изменений для всего коллектива. В их задачу входит донести, объяснить своим подчиненным и коллегам основные идеи.

Александр Тынянских, наш модератор и консультант от Института Адизеса — бывший топ-менеджер «Сбербанка», который руководил разработкой их стратегии. Я прямо физически чувствовал, как создается коллективная энергия, нечто незримое как будто щелкнуло, люди почувствовали интерес и начали развивать идеи. Это и есть волшебство трансформации.

Самое удивительное — и я не устану повторять — это, конечно, люди. Когда видишь, как загораются глаза

и сердца, как сотрудники начинают верить в свои цели, что можно своими руками творить историю, тогда понимаешь, что нет ничего невозможного, и заново открываешь для себя специалистов, которых вроде бы знаешь уже давно.

Вот, к примеру, главный инженер. Работает с нами уже не первый день и вдруг открывается с новой стороны — оказывается, он не только технарь, но еще и философ. Или «продажники» — они общаются с клиентами каждый день в полевых условиях, поэтому по-настоящему чувствуют покупателей. Отдельное внимание мы уделили прорабам — непосредственным организаторам стройки. Именно они влияют на все заинтересованные стороны — от использования тех или иных материалов до принятия решений. Фактически это драйверы работы с клиентами, и от организации их деятельности зависит результат вложенных командой усилий.

Когда человек приобретает участок земли, как правило, у него в голове нет четкой сложившейся концепции, что конкретно он хочет видеть на финише. Люди начинают судорожно искать в интернете проекты и архитекторов, способных, по их мнению, воплотить мечту в реальность. Но Сеть чаще всего предлагает однотипные дома, в итоге главным специалистом выступает именно прораб — непосредственно он получает и распределяет средства и руководит стройкой.

Новая стратегия компании не упирается только на работу с газобетоном. Мы говорим о стеновых материалах в целом: силикатный кирпич, силикатные панели, газобетон и, возможно, новые композитные материалы, которые начинаем разрабатывать. Наша задача — сформировать для покупателей линейку предложений.

Серьезный прорыв обеспечивается вовлеченностью людей. Когда человек чувствует, что он не просто отработывает с девяти до шести, а знает, что только

от него зависит, что и как будет сделано. Только в этом случае достигается баланс, который позволяет объединить материальные и нематериальные факторы. Если у команды есть понимание и общие цели, можно горы свернуть: сплотить коллектив, а потом выходить на другие рынки и браться за смелые проекты.

Проектное управление, новые продукты, инновации, обновленные ценности и миссия компании — вот ближайшие приоритеты «Экотон». Основная задача — трансформация компании, превращение ее из местного игрока в международного. Это влечет за собой полный пересмотр существующих процессов, повышение компетенций профессионалов (и топ, и мидл), их погруженность в процессы.

Помехи диагностируются, а потом начинается работа. Каждый показывает свой уровень заинтересованности в общем деле, и здесь сразу становится видно, кто филонит, а кто искренне переживает за свое дело.

Кроме того, в коллективе важна взаимозаменяемость, поэтому своих сотрудников мы постоянно отправляем на обучение. К примеру, экономист осваивает тонкости финансового и бухгалтерского ремесла. Конечно, требуется много энергии и энтузиазма, но и награда высока — гарантированный рост и развитие (причем как компании в целом, так и отдельных работников).

Думаю, что экономические выкладки доктора Ицхака Адизеса заслуживают Нобелевской премии в категории экономики. Надеюсь, когда-нибудь это случится. Сейчас ему 85 лет, сам он практически не консультирует, но его институт отправляет по всему миру несколько сотен обученных специалистов, которые выявляют стадию развития бизнеса, определяют «болячки» компании, показывают путь трансформации и помогают его пройти.

Проблемные участки в нашем случае — это маркетинговая работа с клиентами, рынками, работа над

проектным офисом, то есть «портфелем проектов компании», — он у нас сильно провисает, так как не хватает правильной организации. Все поступающие проекты должны четко просчитываться, обрабатываться, а на выходе нужна определенность — заниматься ими или нет. А еще логистика: транспортное, автомобильное и железнодорожное обслуживание, к сожалению, не было в приоритете. Пришла пора подтянуть этот сегмент.

Нам предстоит сложнейшее время напряженной управленческой работы в битве за покупателей, поставщиков услуг и партнеров. Уверен, что такая трансформация — это как раз то, чего сильно недостает вообще казахстанским предприятиям в борьбе за новые отечественные и зарубежные рынки.

ВАЖНОСТЬ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ

Одна из причин системного отставания продуктов в СНГ от продуктов в Штатах, Европе и странах Юго-Восточной Азии — недостаточное вложение средств в науку. Необходимы научные и статистические исследования и разработки. Это задел, позволяющий идти на опережение конкурентов.

Ведущий вуз Казахстана — Назарбаев Университет в Астане, в котором учится мой сын Диас, — мне представляется лучшим в республике. На его базе созданы школы экономики, строительной инженерии, физики и горная школа. Последняя особенно важна, ведь горно-рудная отрасль для нашей страны — один из локомотивов развития.

Как холдинговая компания, до настоящего момента мы практически не вкладывались в исследования.

Но нам сказочно повезло — появилась возможность выйти на непосредственный контакт с учеными. Так сложились звезды, что в Назарбаев Университете ввели ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) для научных исследователей вуза — профессоров, доцентов. Эти числовые показатели деятельности измеряют степень достижения целей или оптимальности процесса (результативности и эффективности).

С помощью KPI осуществляются контроль и оценка работы людей, групп, подразделений, компаний, а также реализации стратегии. Показатели демонстрируют экономический эффект от разработок, а для этого университет выходит на прямое сотрудничество с казахстанскими производственными компаниями.

Ведущий вуз страны будет проводить научные исследования на базе нашего предприятия. Мы сформулировали запрос: как построить энергоэффективный дом, который по стоимости не будет дороже квартиры.

Пандемия показала, что в многоэтажных «человейниках» тревожно жить — это каменные саркофаги. Многим людям сейчас хочется чувствовать под ногами землю и что-то на ней вырастить. Но дом должен быть комфортным в любом отношении: это и широкополосной интернет, и возобновляемые источники энергии, и тепловые насосы, и солнечные панели, ветряки, а в некоторых случаях и биогаз. Мы задумали создать дома, максимально независимые от внешних источников энергоснабжения. По нашему представлению, они незаменимы, например, для чабанов, которые занимаются разведением и выпасом скота рядом с городами.

Так цифровизация бизнеса, новые продукты и другие инновации дадут нам фору на время, чтобы уверенно двигаться вперед.

ПАРОЛЬ: «СКОЛКОВО»

Девальвация 2009 года долбанула по всем моим бизнесам. Ситуация поставила жесткие условия, обязала обновить знания, умения и навыки, чтобы выплыть в создавшихся обстоятельствах. Учиться ведь никогда не поздно — эта аксиома справедлива и для руководства, и для каждого отдельного сотрудника. Говорят, что в периоды кризиса лучше всего постигать новое, прокачивать свои скилы. Мне оставалось только подыскать необходимое учебное заведение.

Сдал IELTS (экзамен на знание английского): балл оказался достаточным для поступления в американское и европейское учебное заведение. Рассматривал International Institute for Management Development (IMD) — бизнес-школу в Швейцарии и американскую бизнес-школу TRIUM в Нью-Йорке.

Но, как говорится, на ловца и зверь бежит... По счастливой случайности мой товарищ Алексей Алтынбаев из «Росатома» (я только закончил работу в «Казатомпроме») вспомнил, что в «Сколково» открыли первую российскую бизнес-школу.

— Посмотри информацию, — посоветовал он мне, — сам туда собираюсь.

Так я остановил свой выбор на Московской школе управления «Сколково». Чтобы вы понимали — она не имеет ничего общего с инновационным фондом «Сколково».

В начале 2011 года я прилетел в Москву, чтобы пройти собеседование и тестирование. Меня впечатлило современное учебное заведение в хорошем районе с суперкампусом, который построил ведущий британский архитектор Дэвид Аджайе. Кстати, это здание стало одной из визитных карточек «Сколково».

Сам проект «Сколково» очень дорогой и создан по образцу лучших американских, европейских и азиатских бизнес-школ. Его спонсорами стали более десяти российских олигархов. Обучение организовано на высочайшем уровне — вполне обоснованное попадание проекта в список 50 лучших бизнес-школ мира по рейтингу Financial Times.

Нам повезло, наш выпуск был пятый: преподавание шло по обновленным учебным программам на базе методик ведущих мировых бизнес-школ и университетов, причем на английском языке.

Бизнес-образование отличается от традиционного. Это практико-ориентированное изучение дисциплин с акцентом на получение дополнительных возможностей в результате освоения новых навыков и умений. Это позволяет достигать конкретных практических результатов. Превалируют активные методы: студент принимает непосредственное участие в приобретении знаний и формировании навыков и сам становится соавтором обучения, которое базируется на определенных кейсах из рабочей практики.

На протяжении полутора лет мы приезжали в Москву раз в месяц на четыре дня. Заранее выдавался перечень литературы, которую надо было проработать перед сессией. И если ты не нашел времени изучить эти труды, то просто не понимал, о чем шла речь на занятии. Сессия длилась четыре дня, в это время параллельно преподавалось еще два-три предмета, и все новые знания великолепно закреплялись: профессор давал основную выжимку из двух-трех учебников по заданному ранее списку и разбирал материал на основе значимых и уже реализованных бизнес-кейсов. В последний сессионный день мы сдавали экзамен. Такого подхода в мою бытность на историческом факультете КазГУ и в Институте народного хозяйства не было.

Нас обучали блестящие преподаватели из лучших университетов, оставлю их имена на этих страницах: профессора Кит Гудалл по стратегии и Моти Кристалл из Тель-Авива по переговорам. Кристалл — один из первоклассных переговорщиков в мире — проводил курс по стратегии переговоров на примере конкретных кейсов с аудиозаписями и видеофрагментами. Он рассказал нам реальный кейс, когда ему пришлось провести результативные переговоры с террористами, которые захватили храм в Иерусалиме. Он же познакомил нас с концепцией выигрышных переговоров, которая звучала в его исполнении так: «Как найти ZOPA?» (ZOPA — от англ. Zone Of Possible Agreement, «зона возможного соглашения»).

Ребята — выпускники первоклассных американских школ, таких как Duke, Harvard и других, объяснили мне:

— Главное, что ты получаешь во время и после учебы, это social networking — связи.

И действительно, до сих пор сообщество выпускников «Сколково» — это огромная сила. Каждый из нас может задать любой вопрос и быстро получить ответ, а еще это теплые контакты и советы, основанные на наработанном опыте, поскольку кто-то уже сталкивался в похожей индустрии с чем-то подобным. В моих руках оказался код-пароль — заветное слово «Сколково». Например, по этому коду можно получить скидку на услуги наших выпускников минимум 10–15%. Несомненно, когда ты учишься в Америке, такой близости с другими студентами уже не будет: в «Сколково» один язык, одна культура, ценности, воспитание, и в этом отношении нам гораздо легче общаться, обмениваться информацией и опытом, а соответственно, и проводить работу над ошибками.

Структура бизнес-образования выстроена максимально четко: начинаешь разбираться в стратегии, финансовых моделях, статистике. Учеба помогла структурировать мои бизнесы и понять, как лучше их организовывать. Все новые знания я сразу внедрял на «Экотоне». За эти полтора года заводчане просто возненавидели мою учебу, однако позже, когда пришло понимание, ради чего все это делается, мы смогли мотивировать всю команду и начать полноценно внедрять методологию Адизеса.

Но все когда-то заканчивается, подошло к концу и мое обучение. На выпускном в «Сколково» был организован большой праздник, приехали даже родители — и мои, и моей жены.

Конечно, не у всех есть возможность окончить бизнес-школу даже не такого высокого уровня, но любое обучение приносит свои плоды. Я знаю многих бизнесменов, которые не получили специализированного бизнес-образования, но сумели прекрасно реализовать свои идеи в жизнь.

САМООБРАЗОВАНИЕ, РАЗВИТИЕ, ЦЕЛИ

Мне очень пригодился опыт и навык, приобретенный за время обучения в «Сколково»: самостоятельно находить информацию и ее структурировать. Сегодня тенденция к самообразованию продолжается. Лучшие университеты мира (те же Гарвард, Стэнфорд) бесплатно предоставляют лекции профессоров на электронных образовательных платформах своих учебных заведений. То есть теперь любой желающий может получить образование самостоятельно, опираясь на доступные материалы, а после их проработки зарегистри-

роваться и сдать экзамены. Пандемия открыла новую возможность — учиться теперь можно в любом уголке мира. Главное — желание и воля. А сколько существует открытых программ, к которым при наличии достаточного образовательного уровня и хорошего опыта в бизнесе можно подключиться за деньги!

Сейчас особенно востребованы навыки самостоятельно учиться, быстро и качественно искать, изучать, излагать информацию, а потом и закреплять ее. Мне, например, нравится образовательный проект Игоря Рыбакова. Вместе с супругой Екатериной они создали отличную развивающую программу, которую можно внедрять как в частных школах, так и в государственных. Подобная работа заслуживает большого уважения.

КАК ПОДГОТОВИТЬ КАДРЫ

Впрочем, практический опыт не менее ценен, чем теоретические знания. Особенно когда предприниматели понимают, как важно делиться опытом не только с коллегами, но и с молодежью, которая только размышляет о дальнейшем приложении своих способностей и знаний. Этому же мнения придерживается, например, наш машиностроитель Валихан Ахметов. Он предложил открыть целый факультет в Шымкентском Университете для подготовки инженерных кадров уровня бакалавра, причем с иностранными преподавателями и методиками. Я привожу Валихана как пример дальновидности менеджера.

— Чтобы и дальше развивать машиностроение, кадры нужно обучать здесь, — убежденно говорил он мне.

И ведь он нашел преподавателей, которые потенциально согласились приехать жить в Шымкент,

сертифицировать факультет, чтобы потом с этим дипломом можно было работать и на Западе.

Но, к сожалению, эту отличную идею пока реализовать не удалось. Запрет не обосновывают. Чиновники из министерства образования на запрос отреагировали так:

— Все учебные программы уже утверждены, похожие специальности есть.

Я убежден, что государственные институты должны не мешать, а способствовать развитию бизнеса. На практике же получается наоборот. В Казахстане, да и в России, статистика удручающая: реально трудятся по специальности 2–3% выпускников, то есть 97% затрат на обучение вообще не оправдывается. И, на мой взгляд, ситуацию вполне можно изменить. Необходимо, чтобы наниматель формировал заявку. Она должна формулироваться примерно так: «Мне требуются специалисты такой-то квалификации, которых обучают работать на таких-то станках».

Этого сегодня нет. Будущих специалистов готовят зачастую на допотопном оборудовании, а потому выпускника с дипломом о высшем образовании или окончании профессионального колледжа приходится потом дополнительно учить или вообще переучивать.

Работая в Палате предпринимателей «Атамекен», я был глубоко погружен в тонкости и организацию учебной деятельности. На бумаге у нас масса профессионально-технических колледжей и лицеев — бывших ПТУ и техникумов. Но, как говорится, гладко только на бумаге... Заведения, где готовят хороших специалистов, можно пересчитать по пальцам. И за такими охотятся «купцы» из других стран — Кыргызстана, Узбекистана, чтобы переманить к себе талантливых молодых ребят.

Бауыржан Амангельды

За примерами далеко ходить не надо. В Алматинском колледже готовят автомехаников. Директор — педантичный казахстанский немец, с техникой на «ты», который учит своих студентов собирать и разбирать машины на практике, а не только по схемам из учебников. Так за выпускниками этого колледжа регулярно приезжают даже из Бишкека, потому что знают — здесь готовят лучших механиков. За три года реально выучить отличных профессионалов, востребованных рынком. Видел я и швей, за которых боролись крупные ателье и модные дома, потому что выпускницы знают технологии составления лекала и на самом деле умеют прекрасно шить.

Увы, подобных заведений, а соответственно, и подготовленных кадров пока мало.

Но допустим, образование получено, штат набран, предприятие работает на ура, начинают поступать денежные потоки. И тут тоже начинается не менее сложная, но интересная часть пути.

ГЛАВА 6

Деньги и социальная функция предпринимателя

Радуйся, что на пути твоём встретился бедняк, ибо помогая ему, ты помогаешь себе. Благословен не тот, кому дается, а тот, кто дает.

Теодор Драйзер, «Стоик»

Деньги — самая мощная энергия материального мира, энергия процветания. Денежные потоки — только часть потоков, что пронизывают этот мир, и с ними постоянно сталкивается каждый. Некоторые думают, что готовы к большим заработкам. Они могут выиграть в лотерею десятки и даже сотни миллионов, но спустя время они разоряются. Так проявляется сознание бедности.

Парадоксально, но к деньгам нужно быть готовым: отношение к ним — это отражение внутреннего состояния человека. И отношение обязательно должно быть уважительное, на «вы». Спокойное, без зависти к доходам других и вопросов «почему у него дом лучше, машина больше, а бриллианты крупнее». Тогда денежная энергия будет к вам благосклонна.

Вселенная четко определяет количество денег, которое ты заслужил. Если человек думает, что уже готов к большим деньгам, а их нет, значит, он прежде всего не готов внутренне.

Я считаю, конкретного совета, как стать богатым, не существует. Если бы все было так просто, как в мотивационных лозунгах и бестселлерах типа книги Наполеона Хилла «Думай и богатей», все вокруг были бы богатыми. Но это не так.

Вместе с тем к богатству можно подготовиться, соблюдая чистоту и экологичность поведения. Спросите, как? Это проявляется в том, как вы содержите свой дом, свое рабочее место и себя самого. Как только вы очищаете свое энергетическое пространство, улучшается и финансовое положение.

Такие изменения не всегда происходят быстро: зачастую мешает состояние тревоги, страха — а что завтра, вдруг останусь без куска хлеба, без зарплаты... Подобные мысли мешают энергии нормально течь. Поэтому важно спокойно относиться и к доходам, и к расходам.

ДЕНЬГИ — САМАЯ МОЩНАЯ ЭНЕРГИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО МИРА, ЭНЕРГИЯ ПРОЦВЕТАНИЯ.

И конечно, в делах в целом и в отношениях с деньгами важна честность. Именно честность — истинная ценность нашей семьи. Отец мой был чекистом, дедушка — судьей. Ни дед, ни отец никогда не брали мзду — взятки для них были табу, делом нечистым. Дед, областной судья, всю жизнь прожил в маленьком одноэтажном доме в Кокшетау, там и умер. Не было у него ни скота, ни особого достатка.

Наверняка вы спросите: «Как же так? Ты говоришь про честность, но твои честные предки не были богаты. Что-то не так в твоей теории». И я отвечаю: и дед, и отец боялись разбогатеть. Тогда в нашей

семье преобладала ошибочная установка: честным путем заработать большие деньги невозможно. И это «суеверие» я обнаружил у себя, когда только начинал заниматься бизнесом. Пришлось долго работать над внутренними настройками, чтобы перерасти это психологическое клише: я тщательно трансформировал убеждения предков и менял их на «богатеть честно можно и нужно».

Отдельно хочу обсудить тему, стоит ли давать в долг. Если к вам с просьбой занять денег обращается друг или родственник, можете дать столько, сколько не страшно потерять, и внутренне расстаться с этой суммой. Тогда завтра вы не станете ночным кошмаром для своего должника.

**ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ — ТОЛЬКО
ЧАСТЬ ПОТОКОВ, ЧТО ПРОНИЗЫВАЮТ
ЭТОТ МИР, И С НИМИ ПОСТОЯННО
СТАЛКИВАЕТСЯ КАЖДЫЙ.**

Часто бывает, что у меня просят много. Но здесь лучше решить все «на берегу» и четко оговорить все условия. Обычно я отвечаю: «Могу дать тебе только вот столько». А иногда прямо говорю: «Даю столько, и можешь не отдавать».

Как правило, люди соглашаются, а ты не теряешь друга.

И самое интересное происходило потом. Выручив другого деньгами или просто советом, я вдруг получал неожиданные поступления или происходило усиление денежного потока. Такое нередко бывает, когда речь идет о благотворительности, если людям по-настоящему нужна помощь. Если вы отдаете бескорыстно, у вас даже может разрешиться давняя проблема. К примеру,

должник вернет сумму, которую занял несколько лет назад и которую вы уже не рассчитывали получить обратно.

БОГА НЕ ОБМАНЕШЬ

Один из принципов, которому я следую уже много лет, связан с помощью нуждающимся. Если Бог дал тебе возможность создать бизнес, ради его процветания часть прибыли направляй на благотворительность.

Маргулан Сейсембаев, известный казахстанский предприниматель, однажды поделился своей формулой, которая мне импонирует:

— Сколько тебе лет, столько времени в процентах надо отдавать общественным проектам и благотворительности.

То есть если мне сейчас 50 лет, значит 50% своих усилий и своего времени я должен направлять на благие дела. В 30 лет — 70% на себя и 30% людям. В общем, чем ты старше, тем больше должен отдавать.

А чем больше отдаешь, тем больше получаешь.

Еще при Чингисхане было введено понятие «десятина» — такой налог, который составлял 10% от дохода. В исламе это «закят» — одна сороковая твоих доходов, которую нужно раздать нуждающимся. И здесь важно понять, какие чувства ты испытываешь, когда отдаешь. Потому что Бога не обманешь.

Мой прапрадед по маме Менлисафутдин Валитов, татарин родом из Башкирии, был очень набожным. Собственно, благодаря ему я пришел в ислам. Еще до Октябрьской революции он семь раз ходил пешком в Мекку, был успешным купцом в Каркаралинске и известен тем, что много денег направлял на благотворительность:

не только платил закят, но и активно участвовал в строительстве мечетей.

А дед по папе — Алимжан Баймуканов — долгие годы работал председателем суда в северных областях Казахстана, жил в городе Кокшетау — областном центре Акмолинской области в 300 километрах от Астаны, там же и ушел из жизни.

Во время командировки в Кокшетау я заказал материалы в областном архиве. Судя по документам, деда сняли с должности на основании дела о хищении. В послевоенном 1949-м, голодном, могли осудить даже за то, что колосок поднял с земли. Но он всегда защищал простой народ, за что его люди уважали. Благодаря стараниям моего отца одна из улиц в Кокшетау была переименована в честь деда. Сегодня областной архив находится прямо на улице Баймуканова. К слову, в каждом областном центре есть улица Назарбаева, а в Кокшетау она пересекается с улицей Баймуканова. Две таблички в одном ряду.

Наследственность и воспитание сыграли в моей судьбе свою роль, их влияние неоченимо: наработанное благочестие многих поколений предков воздействует на каждого представителя рода, на сыновей и внуков. Иногда случается, что все само приходит в твои руки, даром, и не потому, что ты такой хороший, а потому, что так действует энергия благочестия.

Впрочем, это касается не только благих дел и чести предыдущих поколений родных. Если копилась ненависть, алчность и жадность — подобная негативная энергия вернется потерями, как материальными, так и физическими, и внесет негативные коррективы как в вашу жизнь, так и в судьбу ваших потомков.

Несколько лет назад сформировалась группа добровольцев-волонтеров «Номады» — «кочевники», которые занимались организацией благотворительных

мероприятий с участием актеров, музыкантов, художников, скульпторов. Мы до сих пор тесно общаемся, иногда проводим различные акции, средства от которых направляем на волонтерские дела.

Идею одного из событий я «подсмотрел» в Европе и Америке. Там проводится известный парад коров — когда по всему городу стоят пластиковые разноцветные коровы. Я тогда подумал: «Здесь везде коровы, а наш национальный символ — кони». И мы с «Номадами» организовали «парад коней».

Сначала провели большую пиар-компанию в СМИ: рассказывали идею и главную цель парада. Пластиковые кони, расписанные известными людьми, стояли в торговых центрах, у офисов компаний и даже в аэропорту Алматы. Потом мы провели благотворительный аукцион, где часть коней продали, а все вырученные деньги направили на приобретение оборудования для перинатального центра.

На следующий год от имени общественного фонда «Пана Казахстан» мы провели похожий «парад верблюдов». «Пана» переводится как «укрытие, приют», и средства от продажи пластиковых верблюдов тоже пошли на благотворительность.

Позже нашему примеру последовали акиматы Астаны и Павлодара. А расписные кони и верблюды, кстати, до сих пор радуют людей в наших городах.

ДОВЕРЯЙ, НО ПРОВЕРЯЙ

Делай так, как чувствуешь сердцем, и не задумывайся об ответе — отклике, благодарности. Самая действенная благотворительность — о которой никто не знает. Если есть возможность, надо помогать людям. Но только тем, кто действительно в этом нужда-

ется. Если давать деньги каждому просящему, может оказаться, что на твоём пути просто мошенник.

Помню, однажды ко мне за помощью обратилась женщина. Она написала в социальных сетях и выслала кадры с ужасающими условиями проживания. Чуть не плача, скорбно сжав губы, на сопроводительном видео она говорила:

— Смотрите, в какой невыносимой обстановке мы живем...

— Хорошо, надо помочь — помогу, — не стал медлить с ответом я.

А потом я узнал, что она стала заходить на страницы и к моим друзьям, обращаясь с аналогичной просьбой.

— Слушай, почему она к нам приходит и просит деньги? — задавали они мне справедливый вопрос.

Оказалось, просительница пересылала один и тот же телесюжет (там дата была) и одинаковые письма. Все было четко отработано. Когда она обратилась ко мне в очередной раз, я предложил:

— У меня на заводе есть вакансия уборщицы, у вас будет зарплата и еда — всех работников предприятия кормят бесплатно.

— Сейчас не могу, болею, — практически не задумываясь, тут же ответила она, и в голосе послышались слезливые нотки.

А через некоторое время снова обратилась с просьбой о деньгах. Мне даже интересно стало, чем же закончится эта своеобразная игра.

— Есть работа, — снова терпеливо предложил я.

И снова она не может.

Тогда я решил проверить факты и выяснил, что и она, и вообще люди этой категории живут таким заработком. Бизнес такой. В общем, я ее заблокировал.

А чтобы не попасться на удочку мошенников и не идти у них на поводу, информацию всегда стараюсь проверять. Даже если вы решили помочь, стоит научиться давать нуждающемуся не рыбу, а удочку.

Есть такие сайты — платформы прямой адресной помощи. Это некоммерческие проекты для тех, кто может и хочет помочь или кому эта помощь необходима. Один из таких порталов, кстати, создали ребята-казахстанцы, он охватывает уже девять стран, в том числе Россию, Казахстан, Узбекистан и Грузию. Здесь всегда можно предложить помощь, если возникнет желание. Например, у мусульман есть обычай каждую пятницу оказывать поддержку нуждающимся после прочтения пятничного намаза.

В основном за помощью обращаются люди, оставшиеся без работы: матери-одиночки, инвалиды. Волонтеры проверяют информацию, а затем размещают данные на сайте. Так можно помочь конкретному человеку напрямую, не прибегая к услугам благотворительных фондов. На Западе эта практика называется person to person. Сведения достоверны, поскольку информация от заявившего о помощи проверяется, уточняется, правда ли, что человек остался без продуктов, или денег, или лекарств.

Когда я увидел такой сайт впервые, начал рекомендовать его всем, кто ко мне обращался в соцсетях с просьбой о помощи:

— Регистрируйтесь на этом сайте, оставляйте заявку и скидывайте ссылку после проверки волонтерами. Обещаю, что отреагирую и чем могу — помогу.

И если вы все-таки решили помочь, лучше всего это делать не деньгами, а продуктами, медикаментами или другими необходимыми вещами.

Если могу, я безоговорочно поддерживаю братьев по вере, но так, чтобы «левая рука ничего не знала

о деяниях правой (дающей)». Возможно, вы удивитесь, но похожая на эту мысль из Евангелия есть и в Коране. Это выражение говорит нам, что совершать добрые дела нужно с чистым сердцем и искренними намерениями, не выставляя их напоказ. А Всевышний и так знает про все наши дела.

ПРОБЛЕМЫ ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Должен отметить, что и давать истинно нуждающимся — тоже искусство. Для этого я участвую в работе двух благотворительных фондов, сюда не входит помощь нашего «Экотона» фонду Asar-Ume.

По примерным оценкам, в Казахстане около 750 тысяч человек с ограниченными возможностями. Учитывая, что население страны примерно 19 миллионов, это огромная цифра. Такие люди часто не могут даже выйти из своих домов, если они у них есть, или из домов инвалидов.

В казахстанских выборных высших парламентских органах (у нас две палаты — Мажилис и Сенат) совсем недавно появились люди с ограниченными возможностями. В той же России, например, только в Сенате и Государственной думе — десять человек. Чтобы люди с ограниченными возможностями могли участвовать в работе тех же государственных структур, должно измениться само общество. У нас привыкли замалчивать эту проблему.

Да, существуют организации, использующие труд этой категории людей, и государство таким предприятиям предоставляет определенные преференции. Через подобные учреждения проходит огромный объем

подрядных и субподрядных услуг. Но когда начинаешь разбираться, выясняется, что зачастую упомянутые лица там не работают, только числятся в документах, а организация получает выгоду. И к сожалению, это превратилось в огромный бизнес.

В Казахстане живет близкий мне человек с ограниченными возможностями, активный блогер, один из самых популярных в стране — Алмаз Ержан. Он родом из Кокшетау, глубоко чувствующий, тонкий, восприимчивый. Он — как обнаженная душа. Люди чувствуют его внутреннюю красоту и тянутся к нему.

Познакомились мы с Алмазом в Астане на неформальной тусовке «Остров свободы», стали общаться, и я поразился его смелости: он довольно откровенно режет правду-матку, не боится ничего и никого.

До 19 лет он рос вполне здоровым парнем, а потом проявилась аутоиммунная болезнь, которую сложно диагностировать на ранних стадиях. Так внезапно сильный и здоровый молодой человек оказался в инвалидной коляске. Но он не сдался.

Алмаз встречался с Ником Вуйчичем, когда тот приезжал в Астану проводить семинар. Тогда я смотрел на них, и так хотелось сказать здоровым ребятам, которые постоянно ноют:

— Вот тебе-то чего жаловаться? У тебя две руки, две ноги, ты можешь ходить, дерзать, мечтать и претворять свои мечты и желания в жизнь. А эти ребята лишены того, что есть у тебя, но посмотри, как они позитивно настроены, с каким оптимизмом и верой в лучшее принимают эту жизнь.

После знакомства мы с Алмазом стали контактировать через социальные сети и обсуждать разные вопросы. Я представил его своим друзьям, он меня — своим. Удивительно, но оказалось, что наши деды тоже были знакомы. В книге, которую издал мой отец, Алмаз

нашел упоминания о своих предках — деду Молдахмете и прадеду Орынбае. Они были суфиями и обладали подлинными духовными знаниями. В советское время за это преследовали, поэтому днем Молдахмет работал на советскую власть, а ночью проводил духовные беседы об исламе, Аллахе и предназначении человека.

Я считаю своим долгом помогать таким людям, как Алмаз, создавая им нормальные условия для жизни. Их стараются не замечать и зачастую обходить стороной, стыдливо избегают смотреть в глаза, а эти мужественные ребята кричат в соцсетях:

— Мы есть! Мы сидим по домам, у нас минимальные пенсии, на которые не выжить. Но нам тоже хочется есть и одеваться. Нам нужен хотя бы интернет, потому что для нас это единственная возможность общения, окно в мир. Мы никуда не выходим, а если и выходим, то не можем использовать обычные лифты или лестницы. И мы даже не требуем специальных подъемных эстакад, а хотя бы элементарные пандусы.

Вряд ли обычный человек обратит на это внимание, а ведь на большинство из пандусов просто невозможно подняться на коляске даже с посторонней помощью — или угол наклона слишком острый, или ширина недостаточная, или не оборудованы съезды с пандуса, когда колеса застревают или требуется перескочить через порог...

Сейчас Алмаз как гражданский активист поднимает эти проблемы в обществе, чтобы навести наконец порядок в работе с инвалидами и сказать: «Ребята, давайте это будет не для проформы, а реальная помощь и реальные средства, направленные на благие дела».

В фонде Алмаза «Еламан» я как член попечительского совета провожу консультации и немного помогаю в административных вопросах. Пока это несистемная помощь, но надеюсь, она будет регулярной.

«ЕЛАМАН»: ИНКЛЮЗИВНАЯ СРЕДА

При поддержке акимата Астаны Алмаз открыл инклюзивный офис. Там работают восемь человек с ограниченными возможностями. Фактически это консультационный центр, который оказывает поддержку при создании бизнеса людям с похожими проблемами. Здесь помогают решить элементарные вопросы по составлению бизнес-планов; учат, как открыть свое дело, нанять сотрудников, получить кредит или грант, сбыть продукцию.

Центр компьютеризирован, в свое время спонсорскую поддержку ему оказал «Билайн», обеспечив доступом в интернет. А ведь для многих ребят с ограниченными возможностями поработать за компьютером с выходом в мировую Сеть — уже немало.

Центр инклюзивного дизайна был создан, чтобы в крупных городах в обсуждении вопросов о градостроительстве участвовали также и люди с ограниченными возможностями. В планах застройки важно учитывать перемещение по улицам слепых и колясочников.

Алмаз думает о создании и реализации проекта особого такси, поскольку вопрос транспортировки инвалидов-колясочников — один из самых сложных, ведь обычное такси их не обслуживает.

В рамках деятельности «Еламана» мы поддерживаем людей с ограниченными возможностями. И на «Экотоне» тоже есть несколько таких сотрудников. Они, конечно, особенные: и к работе относятся по-другому, и в жизни более благодарные.

В целом, системная работа по их адаптации к нормальной жизни очень важна. И она не должна держаться на одном энтузиазме инициативных людей — необходима грамотная регулярная поддержка государства.

ПОМОЩЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ

Еще одно направление, позволяющее мне помогать нуждающимся, — это обучение. Бывая в других странах, я стараюсь посещать наши посольства, «сверять часы» с ними, так как их методологическая и консультативная помощь всегда полезна на новых рынках для предпринимателей из Казахстана. Наши дипломаты стремятся поддерживать бизнесменов в продвижении отечественных товаров, услуг и инвестиций за рубежом, а также привлечении инвестиций в отечественную экономику. Такого раньше не было!

Надеюсь, совместные усилия увеличат товарооборот с Казахстаном.

Могу привести недавний кейс. Ко мне пришел парень по имени Мурат и спросил совета, как развивать бизнес по производству палет.

Палеты — это основной инструмент для организации транспортировки грузов. В них удобно перевозить многие виды товаров: напитки, кондитерские изделия и тому подобное. Складирование на палеты применяют и сетевые гипермаркеты. Палетирование сегодня популярно, но, к сожалению, цены на пиломатериал выросли в несколько раз, поставки в основном идут из России.

Мы с Муратом обсуждали, как он может масштабировать свой бизнес — сейчас это простые станки, людской труд. Ему важно было найти надежного поставщика, который будет присылать из России качественный материал.

— Если у тебя обширный рынок, — сказал я, — нужно организовывать нормальную площадку, создавать бренд производителя палет, который будут знать все. Пользователей вокруг много, рынок большой. Но важно четко себя позиционировать. Показывать, что ты не

просто частный предприниматель, а серьезно занимаешься этим бизнесом. Кроме того, необходимо увеличивать станочный парк. Есть автоматизированные итальянские линии. Конечно, они стоят сотни тысяч евро, но если получить хороший контракт, можно поставить и дорогое оборудование.

Мы обсудили, что с учетом роста цен на пиломатериалы, нужно подумать и об оборотных пластиковых палетах, которые можно делать из отходов пластика или производить из готового сырья, например, из полиэтилена — покупать гранулы и делать из них. Мы наметили путь поиска инвесторов и получения контракта. Сложно сказать, сколько на это потребуется времени — два-три года или больше.

Теперь Мурат знает, как организовать производство, не боится действовать и уже предпринимает конкретные шаги. Сам он южанин, из Шымкента — это особый регион с большой плотностью населения, а потому и конкуренция там на рынке труда и предпринимательства высокая. У нас в стране есть такая примета: если ты шымкентский парень, это априори означает, что ты более активный и всегда ищешь пути для реализации задуманного.

Но, на мой взгляд, любые «нет» существуют только в вашей голове. Это ошибочные установки, от которых следует избавляться.

Однажды в соцсети ко мне поступался юноша — Азат Азаматулы, 15-летний парнишка с 20-ю тысячами подписчиков. Он вел тренинги по бизнесу для сверстников. Совсем молодые ребята и девчата наблюдали за такими же молодыми предпринимателями. Сам он начал заниматься мелкой коммерцией по типу «купи-продай» с десяти лет. Вот таким помогать я считаю своим долгом.

Оказалось, Азат живет в Алматы. Мы списались и решили провести совместный эфир. Нашей аудитории в основном были подростки 12–14 лет, и знаете, мне было так интересно общаться и слушать соведущего! Ребята активно задавали вопросы: как выбрать правильное направление в жизни, как понять, что именно этим ты хочешь заниматься, и прочее. Я порекомендовал им пробовать себя в деле минимум два-три месяца, причем в любом качестве — помощником, стажером — главное, чтобы они почувствовали вкус этого дела и не разочаровались.

**НО, НА МОЙ ВЗГЛЯД, ЛЮБЫЕ «НЕТ»
СУЩЕСТВУЮТ ТОЛЬКО В ВАШЕЙ
ГОЛОВЕ. ЭТО ОШИБОЧНЫЕ УСТАНОВКИ,
ОТ КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБАВЛЯТЬСЯ.**

Один из бизнесов молодого и дерзкого предпринимателя — подарки. Азат собирает мужские и женские подарочные наборы, красиво упаковывает и выставляет в соцсетях на продажу. И, надо сказать, дело движется: на встречу со мной подросток приехал на такси. А еще он уже помогает материально маме, и это не мешает учебе. Ходит в костюме и галстуке, рассказывает в соцсетях о себе, своем бизнесе и спорте. Искренне надеюсь, что у него большое будущее.

Однажды Азат обратился ко мне с вопросом:

— Хочу участвовать в тендерах на корпоративные подарки. Как быть, если в корпорациях или госорганах люди хотят купить мой товар, но при этом желают получить от меня финансовую благодарность?

Это явление мы называем «откаты». Многие бизнесмены, если позволяет наценка, идут на такое. Как

быть с «откатами»? Для меня это был сложный вопрос. Что «маленькому взрослому» ответить на подобное? Поэтому я мягко сказал:

— Есть такая практика, есть запросы, но все-таки постарайся этого избегать. Сейчас по закону наказываются и взяточодатель, и взяточполучатель. И потом, если вдруг решишься на это пойти, будет такое внутреннее ощущение, словно в грязи извалялся.

Когда с тобой разговаривает на такие темы почти ребенок, это ставит в тупик. Совестно вдаваться в детали коррупционного мира, но и отвечать на поставленный вопрос приходится честно. Дети, как антенны, проводники — все чувствуют. Ограждать их, говорить, что этого нет, не получится, они все равно знают правду. И у них подходы другие — они чистые. Сужу по своим детям: им претят незаконные вещи, и на сделку со своей совестью они идти не хотят. Радуюсь, глядя на них и на таких ребят, как Азат.

Сейчас для меня ответ на вопрос давать ли «откаты» однозначен — не давать. Хотя признаюсь: раньше для ускорения или разрешения вопросов пользовался этим частенько.

Бизнес «Экотон» изначально строился так, чтобы не участвовать в госзакупках и не зависеть от госчиновников. А что касается многочисленных проверяющих со стороны государственных органов, то мы стараемся организовать работу предприятия в соответствии с законодательством, основными нормами и требованиями, чтобы исключить разногласия. Потому что как только появляются разногласия, у проверяющих сразу возникают предложения — решим вопрос «так» или «по-другому»? Но мы лучше заплатим штраф и исправим непорядок, чем платить потом им регулярно.

Считаю, что справиться с коррупцией можно только цифровизацией: все процессы должны перейти

Река Жизни

в электронный формат — и закупки, и получение документов, лицензий, и переоформление квартир, да любого движимого и недвижимого имущества. Понятно, что рыба гниет с головы, но сегодня время требует перемен. Настала пора менять массовое сознание.

ГЛАВА 7

Эпик фейлы

Логика Черного лебедя делает то, чего вы не знаете, гораздо более важным, чем то, что вы знаете. Ведь если вдуматься, многие Черные лебеди явились в мир и потрясли его именно потому, что их никто не ждал.

*Нассим Николас Талеб,
«Черный лебедь»*

«Черный лебедь» прилетает неожиданно, и к этому нужно быть готовым. Не думай, что будешь жить вечно: события могут меняться с молниеносной быстротой. Еще сегодня ты беспечно шагал по широкой и казавшейся надежной дороге жизни с уверенностью, что все незыблемо и расписано на тысячу шагов вперед. А вот ты уже балансируешь на тонком льду нежданных событий. В мгновение ока можно оказаться под волной неприятностей без шанса молить о спасении и ухватиться за чью-нибудь крепкую руку. Впрочем, и протянутая рука способна утопить, даже всхлипнуть не успеешь.

Бывали у вас ситуации, когда ветер благополучия резко менял направление и веяние приближающейся опасности разом сносило в вашей голове все предположения?

Со мной случались эпик фейлы (англ. epic fail — сокрушительный провал) разного масштаба в разное

время и по разным причинам: земля и небо в одном флаконе. И эти провалы были настолько серьезные, что от одного воспоминания до сих пор кровь стынет в жилах и перехватывает дыхание. Впрочем, были и смешные, и даже дурацкие форс-мажоры, о которых теперь вспоминаю с легкой усмешкой.

Вы когда-нибудь опаздывали на самолет или поезд из-за банальной невнимательности?

А у меня такое случалось: приезжал, например, не в тот аэропорт, потому что настолько увлеклся проектом, что все мысли были заняты обдумыванием важного вопроса. Поэтому иногда совершал привычные действия на автомате. Например, всегда вылетаешь из одного конкретного аэропорта в нужную страну и даже не смотришь, что на этот раз надо не в Шереметьево, а, скажем, в Домодедово. Лечу на всех парах, ищу свою стойку регистрации, а меня тормозят... до вылета несколько минут:

— У вас другой аэропорт.

И ты понимаешь, что не успеваешь. Все намеченное и расписанное по минутам летит прахом: встречи, договоренности... А кого винить? Это просто твоя неосознанность, забывчивость и невнимание к деталям, которые нужно проверять.

Один раз в Китае я опоздал на посадку в самолет, потому что увлекся покупками в дьюти-фри. Представьте, добрался до аэропорта, зарегистрировался, прошел на посадку, а дверь закрыта. Пришлось лететь в другой город и добираться поездом — других вариантов не было. Тогда из-за своей невнимательности я задержался на половину суток.

УРОК ВЕРЫ В СЕБЯ: КАЗГУ

В мою память прочно врезался конкретный эпик фейл времен поступления в КазГУ. Как все порядочные выпускники, я тщательно готовился к вступительным экзаменам в такой солидный вуз и для уверенности даже написал шпаргалки. Так вот, одну злосчастную шпаргалку у меня и нашли. Я сдавал историю — профильный предмет, который неплохо знал. Меня сняли с экзамена и публично вывели.

Дома, виновато пряча глаза, я наткнулся на суровую холодность моего отца:

— Эх, ты... Зачем списывать?

А мама... Мама просто приняла. Она всегда оберегала меня от самых неразрешимых проблем, укутывая прочным уютным покрывалом любви и понимания. И эта ласковая бережность бесконечной доброты держит на плаву, что бы ни случилось. Мама... моя тихая безусловная надежная гавань...

Да, я не смог сразу поступить, и в тот момент мне показалось, что все, конец всем начинаниям. Но, как говорится, не было бы везения, да невезенье помогло.

Не получилось на очное, поступил на заочное. И сразу устроился на работу в Государственный республиканский архив. Тогда даже представить не мог, насколько в итоге все сложится к лучшему. Работал, целый год получал зарплату, да еще и специальность приобрел — архивист кинофотодокументов и записей. Это дало мне неординарный опыт и превосходных друзей, с некоторыми из них до сих пор поддерживаю связь. А еще я всегда могу зайти в архив, и мне обязательно помогут найти необходимое.

Через год все же перевелся с заочного отделения на очное и следующие четыре года учился так, будто

тот позорный фейл случился не со мной. Шпаргалками больше никогда не пользовался.

Отделение «История КПСС», преподаватели — корифеи истории партии, профессора Соловьев, Усачев, Сидоров на историческом факультете КазГУ. Штудирюя работы классиков — Маркса, Энгельса, Ленина, изучая историю становления партии большевиков, удивлялся, как методически четко и системно они работали.

Фактически мы пять лет учились тому, как надо захватывать власть. Почта, телеграф и телефон — это были только заключительные аккорды. Сила большевиков была в знании ожиданий людской массы, они чувствовали вибрации народа и потому выиграли власть на 70 лет. Небольшой период во всемирной истории.

«Белым пятном» для нас остался вопрос финансирования революции и РСДРП(б) немецкими спецслужбами и провоз «ядра» большевиков из Швейцарии в Санкт-Петербург. На наши вопросы корифеи прямых ответов не дали, и только сейчас, спустя уже много лет, можно увидеть частичную правду о том периоде.

Получил отличный урок веры в себя и свои силы: без костылей в виде шпаргалок я способен опереться на свои выверенные знания. Отличный опыт, не правда ли?

И немного об армии.

Меня не пугало, что придет время и я отправлюсь служить. Наоборот, я даже хотел отдать долг Родине — тогда мы все были патриотами. Но жизнь распорядилась иначе. К 18 годам я перевелся на очное отделение с военной кафедрой, прошел военную подготовку, сборы с выездом на полигон, а по окончании обучения стал мотострелком и получил звание лейтенанта. Я даже рад, что прошел эту школу заочно. Повезло: в момент моего перевода студентов-очников с обучением на военной кафедре перестали брать в армию. Тогда как раз

началась перестройка, из Афганистана вывели войска, наступило «потепление». И даже тех, кто уже был призван, досрочно распустили.

«ЗОЛОТЫЕ» РЕЙСЫ

Хочется вспомнить один случай из веселой студенческой жизни в поездах. Перед 1 сентября наступали «золотые» рейсы: пассажиры набивались в вагоны битком — все куда-то торопились. Взрослые после отпуска — домой, студенты — в аудитории и общежития, дети — за школьные парты. Ну а мы на этом неплохо зарабатывали: скрывали места в вагоне и брали «зайцев» — безбилетников. В этом деле даже существовали целые «технологии». Деньги за проезд «зайцев» присваивали себе и, конечно, делились с бригадиром.

Дело было в Куйбышеве, сейчас это Самара. Стояли мы на 14-м пути от вокзала, довольно далеко. Мне сказали, что перед кассами большие очереди и можно без проблем найти «своих клиентов» — кто хочет побыстрей попасть в вагон и готов заплатить, не подходя к кассе. Поезд стоял 25 минут. Когда я подбежал к кассам, до отправления оставалось уже меньше 15 минут. Я быстро нашел «заячью» семью и побежал с ними к вагону, даже помог тащить многочисленные пожитки, чтобы они не отставали.

Но мы не успели. Увидели только, как мелькнул хвост состава и скрылся за поворотом...

Эх, и материли же они меня на чем свет стоит, потому что я вытащил их из очереди и подвел. Рванул опять к кассам — теперь помощь уже нужна была мне, — а там сказали, что свой поезд я смогу догнать только на станции Чу (Шу), если сяду на поезд сообщением Москва — Фрунзе (теперь Бишкек, Кыргызстан). То есть

мне предстояло в одной рубашке, трико и сланцах почти двое суток трястись в чужом вагоне чужого поезда. Картинка безрадостная.

Но решение все же нашлось: мне посоветовали взять такси из Куйбышева до ближайшей крупной станции Кинель — до нее было 40 километров. Поездка обошлась мне в 40 рублей, зато там я, к великой радости, встретил свой поезд и, совершенно счастливый, зашел в уже ставший родным вагон.

ПУТИ ГОСПОДНИ НЕИСПОВЕДИМЫ...

Когда в 2001 году работа нашей команды на железной дороге в Казахстане подошла к концу — и моя в том числе, — я начал искать варианты заработка в других сферах. Про ресторанный бизнес я уже рассказал ранее, но это было скорее из разряда хобби, он существовал параллельно с основной работой. Теперь же я всерьез стал думать о своей реализации в масштабных проектах.

Торговля у нас тогда в основном была сосредоточена на базарах и небольших оптовых рынках. Супермаркеты стали только-только открывать, а гипермаркетов вообще не было. В 1999 году появился торговый центр «Рамстор», став первой инвестицией турецкой компании Migros Ticaret A.S. в Казахстане.

Я посмотрел, как оценивается капитализация розничной сети, и посчитал, что здесь есть перспективы. Однако никто не отменял ни кризисов, ни девальваций, ни ситуации, когда у тебя кредиты валютные, а выручка приходит в тенге.

Были и стратегические просчеты — например, при покупке франшизы у российской «Пятерочки», мы с командой проекта неправильно рассчитали

плотность населения, проживающего вокруг каждой торговой точки. Российские магазины строились в городах-миллионерах, и там преимущественно высотная застройка. А в Алматы здания в основном четырех-пятиэтажные. Конечно, есть и высотки, и их количество быстро увеличивается, но наш город все-таки не настолько высотный, как российские.

Мы делали все по рекомендациям — шли по алгоритмам, как указано во франшизе, а количество покупателей и средний чек не оправдывали ожиданий. Это отразилось на эффективности магазинов. Только позже я понял свой просчет.

Когда мы выросли до 32 магазинов с неплохой выручкой — свыше 36 миллионов долларов, я выяснил, что эффективностью в наших заведениях и не пахнет. У нас работали уже около тысячи человек, но когда я взглянул на картину в целом, понял, что из этой тысячи каждый хочет что-то увести — и кассиры, и грузчики, и обслуживающий персонал. Мне не хватало компетенции и программных продуктов, чтобы отрегулировать все процессы. Программы автоматизации розничной торговли, которыми мы пользовались, были еще несовершенны. И когда на неотрегулированные процессы наложилась девальвация, компания приблизилась к банкротству.

А тут еще валютные кредиты...

Неудачные вложения происходили из-за неправильной оценки рынка, участников сделки и устойчивости стартапа. Мой примерный внутренний личный счет — из десяти стартапов реально выстреливает один. А потому нужно всегда быть готовым к потерям. Нужна холодная голова на плечах и нейтральный спокойный взгляд на оценку вложений. А еще диверсификация вложений и внутренняя готовность к потерям. Потому что локти кусай не кусай, но иногда приходится признавать,

что ты далеко не самый умный и всего предугадать не можешь.

У меня подобных вложений было очень много, и я научился философски относиться к финансовым потерям — как к урокам жизни, которые нужно пройти, чтобы познакомиться с новой отраслью, продуктом, людьми. В итоге приобретаю компетенцию, которая как минимум расширяет кругозор, поэтому сейчас принимаю все спокойно. Но надо быть готовым ко всему.

Например, акции «ЮКОСа» — российской нефтяной компании, в которой я владел небольшим пакетом акций и был свидетелем ее развития. Когда начался разгром руководства и самой компании, даже предположить не мог, что государство развалит и обанкротит такого индустриального гиганта.

— Нет, не верю, не может такого быть, — убеждал я себя и оппонентов.

И прикупил еще акций. В итоге остался ни с чем, хотя юристы предлагали присоединиться к существующему иску в Гааге. Но после драки бесполезно махать кулаками. Я не стал этого делать.

До 2008–2009 годов все шло прекрасно, и у меня даже были основания полагать, что на сей раз я построил по-настоящему выгодное дело. Постарался, хоть и влез в долги, но все же обеспечил себя, партнеров и свою семью. Теперь моя финансовая подушка, был уверен я, позволит любые риски встретить с улыбкой.

И вдруг самолет моей удачи резко вошел в зону турбулентности. Трясло не только Казахстан, трясло всех, причем мощно. Люди просыпались и обнаруживали, что все их сбережения, накопленные огромным трудом, их «золотая карета», за ночь превратились в пустую тыкву. Девальвация хватала скрюченными пальцами за горло и наслаждалась людскими страданиями.

А у меня валютный кредит. Тут я понял, что эту задолженность мне, скорее всего, не выплатить никогда: за одну ночь сумма займа увеличилась в два раза.

Конечно, как опытный человек, я не складывал все яйца в одну корзину, но моя осторожность и стратегическое мышление тоже не помогли. Во всяком случае, не в этот раз. В предбанкротном состоянии оказалась «Пятерочка», приостановилось финансирование и газового терминала. О нем и пойдет речь дальше.

ТЕРМИНАЛ: ФИНАНСОВАЯ ПОДУШКА ИЛИ ДОЛГОВАЯ ЯМА?

В далеком 1986 году состоялась моя первая поездка и первый самостоятельный выезд в Крым, в Севастополь. Ехали по школьным путевкам, летели сначала из Усть-Каменогорска в Москву, оттуда в Симферополь и потом на троллейбусе, который неспешно пробирался по горным дорогам в Севастополь. Впечатление от красот и древностей тех сакральных мест было незабываемым, ведь в этом краю есть все — от субтропиков южного морского берега до гор и степей. А прекрасные водопады, прозрачные озера, горные реки, буйная зелень, скалы и долины... Моя душа просто пела!

Возможно, именно по этой причине для строительства газового терминала в 2005 году мы выбрали Керчь — в древности столицу Боспорского царства. Наша компания построила там терминал по перевалке сжиженного газа. Крым тогда входил в состав Украины, а мы были одним из крупных казахстанских инвесторов в экономику этой страны.

Был заключен контракт с «Тенгизшевройл» — самой большой нефтегазовой компанией Казахстана, основанной американскими гигантами Chevron, ExxonMobil

и национальной нефтегазовой компанией «Казмунай-газ». Это не только звучало солидно. Когда заключили контракт на условиях take or pay¹, мне казалось, что будущая финансовая независимость обеспечена: терминал заработает — отличный перспективный бизнес.

Но в 2009 году на страну обрушилась девальвация, «упал» «БТА банк». Одно из последствий — полное прекращение финансирования проектов, связанных с зарубежными странами. Государственный банк развития Казахстана (БРК), который нас финансировал, обрезал все кредитные линии. Это было связано с бегством казахстанского бизнесмена и политика Мухтара Аблязова и выводом из страны крупного капитала.

Не стану здесь рассуждать, кто такой Аблязов — жертва режима или мошенник. Слишком хорошо понимаю: если тебя один раз вытащили из-за решетки, ты не захочешь попасть туда снова... Особенно без гарантий, что выйдешь. Когда Аблязов оказался в Великобритании, БРК не пожелал рисковать своими вкладами, которые тоже могли утечь, и перекрыл финансирование всех зарубежных проектов.

Но сидеть сложа руки мы не стали, да и не могли себе этого позволить. Нашли другой банк и, несмотря ни на что, все-таки запустили терминал. Он проработал ровно два года — с 2012 по начало 2014-го.

Когда мы представили «Сбербанку», который финансировал проект строительства терминала, письмо о расторжении с нами всех контрактов ввиду крымских форс-мажорных обстоятельств, там отказались их признать. Объяснение звучало так:

— Никакого форс-мажора не было.

¹ Take or pay — обязательство компании (здесь: нефтяников) оплачивать ежемесячные платежи вне зависимости от того, будет груз или нет.

Но факт налицо: терминал стоит «сухой», и возможности его использовать нет. Тогда мы подали в суд здесь, в Казахстане. Суд встал на сторону «Сбербанка», потерпевшими нас не признали. Дело дошло до руководителя администрации президента, который прямо сказал, что дело наше «политическое». Если мы выиграем, опираясь на форс-мажорные обстоятельства в Крыму, этот прецедент украинская сторона будет считать признанием аннексии Крыма.

Этот кейс стал для нашей команды настоящей проверкой всех предпринимательских и человеческих качеств. Какие только усилия мы ни прилагали для решения вопроса загрузки терминала — безуспешно.

В попытках разрешить ситуацию с санкциями против крымских портов, по совету американских друзей я обратился к крупной лоббистской компании в Вашингтоне. Там с материалами кейса ознакомились и в августе 2018 года пригласили меня в Вашингтон, чтобы обсудить возможные варианты решения.

В тихом клубном ресторане на берегу Потوماка я встретился с президентом той компании, Нэнси Миллер, и седовласым мужчиной лет за 80. Каково же было мое удивление, когда я узнал, что это бывший директор ЦРУ Джеймс Вулси. Оказалось, он отлично знает нашу постсоветскую специфику и бывал в Москве еще при Брежневе и Горбачеве.

— Сразу хочу расставить все точки над *i*. Я люблю Россию, но не люблю автократические режимы, как там... так и у вас, — начал разговор Джеймс.

Я заверил его, что речь идет о ситуации, в которую мы попали как казахстанские инвесторы. Объяснил, что у нас был контракт с «Тенгизшевройлом», мы построили терминал практически в голом поле и попали в режим санкций при форс-мажорных обстоятельствах.

— Я ознакомился со всеми материалами, что вы выслали в компанию. Прецеденты в мировой практике применения санкций и освобождение от них «точечным» способом имеют место, — выслушав меня, сделал он свое заключение.

В разговор вступила Нэнси Миллер:

— Мы готовы взяться за ваш кейс, так как видим перспективы разрешения ситуации. Работа займет около полутора лет. Но в течение года вы должны платить так называемый ретейнер — абонентскую плату в размере 250 тысяч долларов в месяц.

— И какие гарантии вы можете дать? — задал я справедливый и закономерный вопрос.

— Мы сделаем все возможное, но никаких гарантий нет, — весьма уклончиво ответил бывший босс ЦРУ.

А тем временем мы должны целый год выплачивать кругленькую сумму.

В общем, не потянули мы такие деньги.

Геополитические обстоятельства 2022 года вынудили «Сбербанк» уйти с казахстанского рынка. Его правопреемником стал «Береке банк». Судебные тяжбы с ним относительно принятия в расчет форс-мажорных обстоятельств в Крыму мы тоже проиграли, несмотря на реалии Нового Казахстана и изменение официальной позиции страны в отношении ситуации на полуострове.

Мы запаслись терпением и ждем разрешения всех геополитических загогулин. Развязка может наступить как в скором времени, так и затянуться на неопределенный срок. Но... надежда умирает последней — держимся из последних сил и делаем все возможное.

ЭЛЕКТРОВЕЛОСИПЕДЫ

Каждому плану необходимо время, чтобы воплотить его в жизнь. Часто бывает, что и замысел хороший, и команда лучшая, а проект не «полетел»... И только позже понимаешь: время и условия для реализации не соответствовали друг другу. Каждый концепт — и большой, и малый — требует времени и затрат. Сколько раз я зарекался заниматься малыми бизнесами, но они порой так «вкусно» смотрятся...

В конце 2015 года ко мне пришел товарищ с предложением франшизы доставки товаров электровелосипедами под брендом Delfast. Идея мне понравилась как инновационная и экологичная.

**ЭТО ЕЩЕ ОДИН ИЗ ПРИМЕРОВ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, ГДЕ
НА КАЖДУЮ УДАЧУ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ
НЕУДАЧ, НО ЛЮБОЙ ИЗ НИХ — ЦЕННЫЙ
ОПЫТ, ПОМОГАЮЩИЙ В БУДУЩЕМ.**

Так работали уже в Киеве и Варшаве, существовала отлаженная модель с огромными планами по развитию в Европе и СНГ. Я съездил посмотреть, как это работает в Украине и Польше. Понравилось. Вместе с товарищем мы решили купить франшизу, тем более что владелец — наш бывший соотечественник, которого мы знали по работе в «Ресмигрупп», крупной казахстанской корпорации.

Стартанули в 2016-м. Вместе с казахстанскими инженерами отработали модель электровелосипеда и создали команду. Дело пошло неплохо: мы стали ключевыми доставщиками у многих ресторанов и как экокурьерская служба заключили большой контракт

с консалтинговой компанией Deloitte. Открыли два офиса и планировали третий.

Однако...

В то время велодорожки в городе отсутствовали — приходилось ездить по тротуарам. Сервис доставок был развит плохо, это сейчас в сектор пришли крупные игроки типа Yandex и Glovo. Сказалась и наша попытка сэкономить — закупили у китайцев относительно дешевые электровелосипеды. В отличие от Киева и Варшавы, заказы в основном приходили продуктовые, а не доставка корреспонденции.

Своих курьеров от несчастных случаев мы застраховали, а вот отсутствие велодорожек и культуры водителей по отношению к велосипедистам привело к многочисленным авариям и страховым случаям. Осенью, с первыми заморозками, стало очевидно: к круглогодичной работе мы вообще не готовы.

Проект пришлось свернуть, несмотря на его экологичность и хорошие перспективы. Зато мы стали первопроходцами крепкого на сегодня бизнеса доставки в Казахстане.

Основатель доставки Delfast Данил Тонкопий, продав в пандемию этот бизнес, сконцентрировался на выпуске электробайков и сейчас производит их в Калифорнии. Надеюсь, скоро они будут продаваться по всему миру под известной в советское время маркой мотоциклов «Днепр», которые выпускали в Днепропетровске на трофейном оборудовании BMW.

Это еще один из примеров предпринимательства, где на каждую удачу гораздо больше неудач, но любой из них — ценный опыт, помогающий в будущем.

О ЗДОРОВЬЕ СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ

В 2009 году девальвация была не единственным «черным лебедем», который прилетел ко мне. Я уже говорил, что валютный кредит, который брал на проект сети магазинов, превратился в чугунную удавку.

Когда слетается целая стая «черных лебедей», это нелегко.

А судьба продолжала испытывать меня на прочность. Я не мог справиться с ситуацией без последствий — случился гипертонический криз, на фоне которого вдруг активизировался гепатит С, который я заработал еще в начале 90-х.

Случилось это 19 января 1993 года, и этот день вполне можно считать моим вторым рождением.

Пятый курс исторического факультета КазГУ вышел на финишную прямую. Мы отмечали день рождения друга. Со своей будущей женой они снимали маленькую квартиру в районе улиц Тимирязева и Байзакова в Алматы. Товарищ тогда занимался мелкими спекуляциями, и квартиру битком набили спиртным. Гости приходили- уходили, и так случилось, что группа знакомых, которые выходили буквально передо мной, сцепились с неизвестными ребятами во дворе. Те, местные, помладше были, наши побили их и ушли. Я вышел буквально через несколько минут, еще подумал: «Полночь, поздно, уже пора, завтра подметать с утра пораньше».

Вижу: стоят семь человек, один с овчаркой, двое на меня показывают.

— О, этот был! — процедили они, и все семеро вместе с собакой побежали в мою сторону.

Дело принимало серьезный оборот. «Надо валить», — промелькнула мысль. Развернулся, побежал обратно, в подъезд, взлетел по лестнице на второй этаж,

третий, начал стучать в двери. А время-то позднее, понятное дело — никто не открывает.

И меня догоняют. Три удара в спину. Я вдруг обесилел, хотя боли сразу и не почувствовал, просто внешне весь обмяк.

Оказалось, пробили плевру правого легкого и задели артерию. Кровеносный сосуд порезали так, что я потерял больше половины своей крови — три из шести литров. Согласно медицинской статистике, с такой потерей крови не выживают. Выскочил парень, у которого мы были на дне рождения, вынес меня на улицу. Доковыляли до машины. Таксист увидев, что я весь в крови, отказался брать.

Слава богу, другая машина все же довезла нас до больницы. А там не принимают.

— Тут все уже, жмурик, — говорят.

Видно, совсем был плох.

Поехали в больницу скорой помощи, к тому времени я уже сознание потерял, ничего не чувствовал. Операция... Клиническая смерть. Точно знаю: меня тогда Бог спас. В шесть утра глаза открыл уже в реанимации.

Мои родители в то время работали в Атырауской области, это на самом западе Казахстана, возле Каспия, отец был там начальником управления КГБ. В те годы даже самолеты туда летали не каждый день.

Ночью сестренка позвонила родителям в Атырау, а также соседу-медику Алтаю Байшулакову. Алтай сразу же отправился в реанимацию, потому что многих знал там. А папа обратился к знакомым чекистам, и утром они взяли на контроль мое лечение. Вот только один момент все равно упустили...

Сейчас кровь перед взятием у доноров проверяют на специальном оборудовании, а в то время просто сдаешь — получаешь деньги и сладкий чай с шоколадкой для восстановления. И никаких предварительных

исследований не делали. Вот только ради денег кровь сдавали и алкоголики, и наркоманы...

С той операции прошло полтора года, и вдруг выяснилось, что у меня гепатит С, а он неизлечим. Стали думать-гадать, где подцепил. И тогда я узнал, что в ходе операции в меня влили три литра крови — по 500 граммов от шести человек. По всей видимости, у кого-то из доноров был гепатит.

Когда стало понятно, что меня заразили, подумал: ошибаются наши медики. Поехал в Германию, обратился во Фрайбургский университет — у них лучшая лаборатория. Но и там все подтвердилось.

Восемь месяцев лечился серьезными препаратами, практически пережил курс химиотерапии. В итоге количественный титр стал нулевым, но антитела остались. Теперь уже на всю жизнь. А я в то время еще курил и выпивал. Впрочем, курить бросил сразу и последние пять лет совсем не пью. Чем моложе, тем беззаботнее относишься к своему здоровью.

У меня и лицо все в шрамах. Один большой остался после аварии, а другой заработал в горах, в сакской бане, на выходе из которой текла горная река. Там был импровизированный помост, сооруженный из обычной деревянной палеты. Я тогда не знал, что после парной сначала нужно омыть ноги, чтобы организм привык к перепаду температуры. Подставил разгоряченную голову под струю ледяной воды... И тут же шмякнулся лицом в палету — потерял сознание. Когда пришел в себя, понял: физиономию знатно разодрал.

Это спустя годы уже начал воспринимать тело как храм и сейчас ценю каждый свой орган и каждый сустав. В общем, в нынешний возраст я вошел уже не «новеньким».

ЧЕЛОВЕК ПРЕДПОЛАГАЕТ, А БОГ РАСПОЛАГАЕТ...

Едва я выкарабкался из обострения гепатита, как в том же 2009-м девальвационном году у моего отца случился инсульт. В нашей сети магазинов, под которую был взят валютный кредит, он возглавлял службу безопасности и очень переживал после 100% девальвации тенге. Понимал, что это приведет к банкротству проекта.

У любого есть определенный предел прочности — до определенного момента ты можешь держать удар, а потом тебя просто валит с ног или депрессия, или отчаяние... или инсульт. Выбраться из этой могильной ямы оказалось непросто. И если бы мне было не на что опереться, я бы, скорее всего, не выбрался. Но меня поддерживали мысли о семье: дети (сын еще совсем маленький), любимая жена. И просто дела.

В такие моменты понимаешь, что ты — это не только то, что делаешь.

Когда все, что так заботливо растил, создавал, лепил своими руками, последовательно швыряется о стену и разлетается на мелкие осколки, можно и вправду почувствовать себя на дне ямы отчаяния, отвергнутым и лишенным надежды.

А дальше во многом все решают характер, темперамент и восприятие реальности. Кто-то вдруг понимает, что больше не может вставать и идти дальше, да еще если организм заботливо «помогает», будто запуская программу самоуничтожения. В такие моменты кажется, что тебя кто-то проклял. И это даже удобно: значит, в твоих бедах виноват некто посторонний и сильный (колдун, банк, государство, серая ведьма, неодолимая сила судьбы), а следовательно ты ничего сделать не можешь. Просто сидишь и ждешь, когда этот некто снимет

свое проклятье и вернет все по местам, ну или не все, хоть половину — и то хорошо...

И вот человек, окунувшись в омут отчаяния с головой, начинает искать способы отключиться от бед и жестокого мира. Здесь к услугам и обезболивающее, в котором обычно у нас недостатка нет, и алкоголь, и другие, не менее заманчивые средства. В том числе и новая любовь. Как будто в новых отношениях можно убежать от себя и забыть прежние проблемы.

Но это только на раннем этапе сладкая мешанина в голове и во всем организме дает ощущение наполненности, обновления и эйфории. А потом гадкий голосок из глубин подсознания начинает нашептывать: «Нет, это не совсем форс-мажор. Ты не имеешь права рассыпаться и бросать руль. Ты взрослый. У тебя есть дети. И старики. И любимая женщина».

Я подсчитывал оставшиеся активы, выстраивал список первоочередных проблем и шел на «химиотерапию», чтобы справиться с гепатитом. Деньги улетали просто со свистом. Но утешала и держала на плаву только одна мысль: если уж это перенес, значит, я сильный — справлюсь. Главное, в этот момент не оставаться одному. Ради себя можно сдаться и опустить руки, но ради близких встаешь и снова идешь в бой.

В общем, постепенно я выкарабкался из ямы под названием «2008–2009 годы» и думал, что хуже уже не будет.

Ошибался.

Еще хуже стало через девять лет. Но об этом чуть позже. Главное, что к тому моменту я уже имел опыт, закалил характер и потому смог достойно перенести следующую череду испытаний.

Говорят, что самый темный час перед рассветом. То есть если у тебя сейчас факап, дальше будет только лучше.

Насколько часто подтверждается это правило? Не знаю.

Все знают: жизнь полосатая. Черную полосу сменяет белая, а за ней... Казалось, что тяжелее уже быть не может, но судьба показывает — может, и даже еще тяжелее. В итоге понимаешь: так задумано Творцом — и принимаешь очередной удар судьбы.

Но принимать — не значит не пытаться исправить ситуацию и повлиять на нее. Никто не говорит складывать руки. Ты все равно борешься и упорно продолжаешь делать все максимально возможное. И тогда появляется свет, лучик надежды. И даже если многое не получается, ты шаг за шагом идешь к цели и думаешь: «Ладно, будет день — будут и новая песня, и новый хлеб».

В том же 2009-м мне выпал второй шанс поработать в госкомпании: предложили возглавить «дочку» «Казатомпрома» — «Торгово-транспортную компанию» (ТТК). Она занималась логистикой и снабжением горнодобывающих предприятий атомной отрасли. Пригласил меня в свою команду президент холдинга «Казатомпром» и бывший министр энергетики Владимир Школьник.

Мне был дан карт-бланш на создание устойчивой системы обеспечения работы уранодобывающих предприятий «Казатомпрома». За два года наша команда подготовила и начала реализацию стратегии развития по устойчивому обеспечению этих предприятий. Мы успели реализовать основные вещи, которые создали задел устойчивой работы на много лет вперед. Это касалось инфраструктуры и общих принципов, автоматизации складских процессов, хранения и учета. Я узнал, что такое атомная промышленность, принципы ее работы и обеспечения ее деятельности. Посмотрел и вник в процесс работы урановых рудников.

Благодаря прежнему руководителю «Казатом-прома» Мухтару Джакишеву Казахстан стал первым в мире по добыче природного урана. Со своей командой он фактически вывел компанию в лидеры мирового рынка урана. Сам он профессиональный физик, выпускник МИФИ, его инновация — метод подземного скважинного выщелачивания. Пожалуй, на сегодняшний день это самый безопасный метод добычи урана.

Технология выглядит следующим образом: — в ураноносной провинции бурятся закачные и добывающие скважины. Закачную заполняют серной кислотой, образуется так называемый продуктивный раствор, который после двух-трех недель насыщения выкачивается насосами в цех растворов, где ионообменные смолы в колоннах сорбируют уран на смолу. Потом эту смолу десорбируют и получают желтый кек — химический концентрат урана, из которого после аффинажа (очистки) получается закись-окись урана. И вот ее уже можно экспортировать для дальнейшего обогащения и использования в реакторах АЭС.

Новая отрасль всегда интересна, здесь же мне удалось поработать и впитать опыт как ветеранов отрасли, так и перспективной молодежи. Наша команда в «ТТК» видела, как прямо на наших глазах и нашими руками реализуется предложенная стратегия развития. Это большое чувство, которое переполняет вас, когда вы видите построенные технологические дороги на рудники, обновленные парки машин и вагонов, цифровизацию всех процессов.

Я проработал там около двух лет. Возможно, трудился бы и еще, но место главы закупок в крупной национальной компании всегда горячее. Снабжение и логистика большой корпорации вызывают слишком много интереса, особенно в кризисные времена. В итоге меня попросили уйти.

Река Жизни

После этого решил: в одну реку дважды не входят, в национальные госкомпании — дважды можно, но больше не нужно.

Я благодарен людям — и в первую очередь профессионалам отрасли, отдавшим «Казатомпрому» десяти лет: они много сделали для моего профессионального и личного роста. Люди там поистине золотые.

ГЛАВА 8

От суммы да тюрьмы...

Помни, что нет тюрьмы страшнее, чем в голове.

Виктор Цой

Когда грянул дефолт 2009 года, у меня был свой бизнес, я был управляющим партнером крупной компании, которая занималась розничной торговлей. И тут дело обернулось так, что все долги компании повесили на меня как на управляющего партнера проекта.

Прошла череда судов, и, несмотря на все мои доводы, вердикт судей звучал просто: извольте платить в соответствии с иском бывшего партнера. Однако я не собирался признавать ответственность за все финансовые катастрофы, чтобы удовлетворить его «хотелки». Я признал вину в размере своей доли. Вот только меня никто не услышал.

Судебные тяжбы с бывшим партнером растянулись на долгие восемь лет. Но я не собирался сдаваться и исполнять решения судей, потому что считал их несправедливыми.

По законодательству Казахстана неисполнение решений суда, когда в них значатся особо крупные суммы, влечет за собой уголовную ответственность. И мой оппонент не преминул воспользоваться этим. Так против меня были возбуждены два уголовных дела.

Мы писали множество писем и жалоб во все инстанции: в администрацию президента, генеральному

прокурору, в Верховный суд, министру внутренних дел. Пытались разьяснить, что дело не уголовное, а административное гражданское: часть 3 статьи 430 Уголовного Кодекса Республики Казахстан — «Неисполнение решения суда», который постановил, что я должен выплатить определенную сумму бывшему компаньону.

Полицейские рьяно взялись за работу: началась слежка за мной и угрозы моей семье. В итоге в 2017 году я был вынужден уехать из страны. Через реку я перешел в Кыргызстан, а оттуда вылетел в Москву. Но это не помогло.

В 2018-м меня подали в международный розыск. А в марте 2019-го я попал в экстрадиционный блок СИЗО в Медведково (знаменитый «Медведь» города Москвы) как международный преступник. Ни о каких иных мерах пресечения речи просто не шло: тюрьма, ожидание экстрадиции и дальше ничего, кроме неопределенности.

**Я И ПРАВДА ДОЛГОЕ ВРЕМЯ БЫЛ В ШОКЕ.
НО ЧЕЛОВЕК КО ВСЕМУ ПРИВЫКАЕТ,
ДАЖЕ К САМОМУ СТРАШНОМУ. ПРИВЫК
И Я, ПРИСПОСОБИЛСЯ.**

Ужас.

Я, законопослушный гражданин — и вдруг в камере. На десять человек 30 квадратных метров. И так стрессовая ситуация, а невозможность уединиться вообще сводит с ума и усиливает все нервные расстройства. Здесь что бы ты ни делал, на тебя всегда кто-то смотрит, ты вынужден находиться в разношерстной компании, даже в туалет не сходить по-человечески: унитаза прямо в камере, огороженный заборчиком высотой по пояс, вот и все удобства. Запах невыносимый.

Кроме того, мне было не по себе еще вот по какой причине: Алматы город хоть и большой, но слухи разносятся моментально. Весть, что я в московском следственном изоляторе, разлетелась быстро. Я переживал за отца. Каково ему выносить такой позор, особенно если учесть, в каких кругах он раньше вращался. После его инсульта это грозило повторным кровоизлиянием. В моей голове билась только одна мысль: лишь бы он дожил, лишь бы дождался, пока не закончится этот кошмар, а там что-нибудь придумаем.

Я и правда долгое время был в шоке. Но человек ко всему привыкает, даже к самому страшному. Привык и я, приспособился.

Просидел полгода. Шесть месяцев такой жизни — можете себе представить?

Народ в камере сменялся быстро, таких как я, «зависших» на экстрадиционную проверку, было немного. А состав при этом самый пестрый: все страны СНГ, а в придачу экзотические Куба, Китай, Мексика, Бразилия. И конечно, все невинные, все честнейшие граждане, попавшие за решетку, по их рассказам, просто по ошибке.

Про себя-то я знал, что действительно попал под раздачу из-за разногласий с бывшим партнером, поэтому на первых порах верил, что прочим тоже просто не повезло, как и мне. А потом, бывает, спросишь у такой «жертвы обстоятельств», какая у него ходка, и выясняется — у кого третья, у кого четвертая. Не может же быть такого, чтобы все три-четыре оказались ошибкой... Ставки у них тоже были самые разные, так что я ел и спал среди убийц, мошенников и насильников. Компания, конечно, не самая приятная, но люди есть люди, даже в тюрьме. Один Бог нам всем судья.

Но все-таки мой случай не был исключением. Попадались и те, кого просто подставили: приехал, скажем,

человек из Таджикистана денег заработать честным трудом, а оказался за решеткой по обвинению в терроризме. Кто его будет слушать, кому до него дело? План раскрываемости сам себя не выполнит, а у кого-то одним конкурентом меньше. Или, скажем, один другому дорогу перешел — и тоже добро пожаловать: был бы человек, а статью подберут. Но надо признать, что невиновных было все же существенно меньше, чем наказанных за дело.

Иногда «мошенник» оказывался вовсе не злым обманщиком и разводилой, а запутавшимся бедолагой-бизнесменом. Как один директор предприятия из узбекского Ургенча. Он узнал, что у его жены рак в терминальной стадии. Не тратя времени на раздумья и рассуждения, он взял из кассы предприятия деньги, чтобы отправить ее за рубеж на операцию. Кончилось все грустно, но закономерно: чуда не случилось, жена умерла в заграничной клинике, мужик сел, а их ребенок попал в детдом. Семью эту, конечно, жаль...

В тюрьме я получил возможность оценить научно-технический прогресс в полной мере. Из развлечений — телевизор. Кому-то, может, это и развлечение, а по мне — холодильник и вентилятор куда полезнее. И я добился, чтобы эти блага цивилизации у нас появились, летом они оказались особенно кстати.

**У КОГО ГАДЖЕТ С ИНТЕРНЕТОМ, ТОТ БЫЛ
ПРОСТО КУМ КОРОЛЮ.**

Главная ценность для заключенного XXI века — конечно, мобильный телефон. Даже старенький, кнопочный — уже сокровище, возможность ночью тайком позвонить близким и хоть на несколько минут оказаться вне этой реальности. Однако делалось это с превеликой

осторожностью. Потому что по всему периметру нашей «хаты» висели видеокамеры, засечь заключенного с запретным мобильником в руках было проще простого. Приходилось отыскивать уголок, где у всевидящего ока слепая зона, и оттуда выходить на связь.

Еще большей проблемой было уберечь мобильник, поскольку работники СИЗО нет-нет, да и устраивали шмон по полной программе. При этом они использовали такое хитрое приспособление — фонарик с зеркалом на длинной палке, «краб», с которым проникают во все щели, в самые потаенные уголки. А так как телефоны к заключенным попадали в основном через тех же стражей закона, они всегда хорошо знали, что конкретно ищут. Найдут — и ты простишься со средством связи, которое соединяло на несколько минут со свободным миром. Тем не менее встречались мне и опытные криминальные «специалисты», которые так умели прятать мобилу, что никто не мог отыскать.

У кого гаджет с интернетом, тот был просто кум королю.

В тюрьме был даже свой интернет-магазин, где родственники заключенных могли покупать разные товары, чтобы их доставили сразу в камеры. Мы тоже потихоньку пользовались этим сервисом: докупали продукты в дополнение к унылому основному рациону, а в здешнем «ресторане» даже заказывали еду не по тюремному меню. Горячие блюда, конечно, приходили безнадежно остывшими, но салаты были неплохие.

Кормили нас не сказать что из рук вон плохо: два раза в неделю — рыба, иногда перепадало и мясо. Но вся пища безумно пресная: ни соли, ни перца, что уж говорить о более изысканных приправах. При этом организму моему, надо признаться, бессолевая диета пошла на пользу. Позже, когда удалось выйти из изолятора, пошел к врачу. Тот, посмотрев мои анализы,

спросил, на каком курорте я так подтянулся. Что сказать? Никому не посоветую путевку в этот санаторий.

В общем, немного оправившись после первого шока и освоившись, понимаешь, что при соблюдении определенной «техники безопасности» жизнь за дверями СИЗО не кончается. В соцсетях, конечно, никто не сидел, так как трафик это съедает чудовищно, но с семьями мы общались регулярно. Можно было даже обмениваться сообщениями с коллегами, так что отчасти мне удавалось решать свои дела прямо из камеры.

Например, принимать решение о начале строительства нового завода в Узбекистане и следить за текущей ситуацией с газовым терминалом мне пришлось за решеткой, обсуждая по телефону с коллегами и партнерами детали заключения контрактов и финансирования.

Однажды на меня попытались наехать местные авторитеты — через сокамерника, отсидевшего 11 лет в знаменитом пермском «Белом Лебеде», колонии особого режима. Они решили, что у меня есть деньги, чтобы их «греть»¹, а возможности отказаться от их предложения нет. Как я понял, до меня в этом же блоке сидел известный казахстанский банкир, который «грел» значительными суммами авторитетов. Этого они ждали и от меня, посмотрев в моих документах суммы иска. Но ошиблись.

Мне повезло, что довольно быстро отцепились, ведь если кому-то очень захочется тебя сломать, можешь быть уверен — он этого добьется. Схема отработана четко, а человек с воли обычно мало что может противопоставить упорному, беспардонному и последовательному злу. Конфликт у нас вышел серьезный:

¹ «Греть» — на блатном сленге — оказывать помощь в денежной или продуктовой форме для нужд заключенных или их «старших» товарищей.

если бы я вовремя не сообразил привлечь к нему третью сторону, неизвестно, чем все закончилось бы.

Смотрящим за «Медведем» был грузинский криминальный авторитет Дато Кутаисский, имеретинец с рыжей шевелюрой. Мы познакомились на «сборке» — в большой комнате собирают «сидельцев» для развозки их по судам, проведения следственных мероприятий и встреч с адвокатами.

Во время одного такого ожидания я спросил у него:

— Дато, ваше имя — производное от Давид, а Дата Туташиа¹ тоже?

— Туташиа был из Лазистана — родины лазов, мингрелов-мусульман. Думаю, имя Дата, — неторопливо и с выразительным акцентом ответил мне авторитет, — то же самое, что и Дато, но на мусульманский лад.

Почему я вспомнил Дата Туташиа? Это была одна из моих любимых настольных книг в детстве. История абрека, который боролся за справедливость, была популярна в народе, особенно после выхода прекрасного сериала, который так и назывался «Дата Туташиа».

Я люблю Грузию и ее культуру, знаю несколько фраз на грузинском, понимал черты характера грузин — все это помогло мне найти общий язык с авторитетом.

Как оказалось, Дато Кутаисский казахов тоже уважал, и в тот критический момент конфликта с сокамерником я попросил прямых переговоров с ним, где четко обозначил свою позицию: готов по возможности помогать, но адресно. Тем, кто сидит в карцере или находится в больничке. Приняли. Конфликт был исчерпан. Потом даже подружились с тем сокамерником. Классный

¹ Дата Туташиа — главный герой одноименного романа грузинского писателя Чабуа Амирэджиби, 1975 г. Герой решил искоренить зло и улучшить мир, но из-за конфликтов с законом и государством стал изгнанником.

парень оказался родом из молдавской Гагаузии, хоть и с двойным убийством на шее.

СИЗО в Медведково — самое большое в Европе, рассчитано на 4,5 тысячи человек. В мою бытность на роду сидело там не меньше пяти тысяч, а то и больше: сказалось введение идентификации лиц перед чемпионатом мира по футболу в 2018 году. Тогда благодаря видеокамерам во всех общественных местах и транспорте Москвы были задержаны сотни преступников или других людей, находящихся в международном розыске по несколько лет. В Москву тогда бежали многие... Впрочем, в их числе был и я.

Так вот, логистика процессов оборота такого количества сидельцев из/в камеры, развозка по судам и обратно — это целая процедура, которая занимала иногда до 18–20 часов. За тобой приходили в шесть утра, забирали на «сборку», потом ты ждал в страшно накуренном помещении несколько часов попутного автозака в суд твоего района Москвы или области. Затем тебя привозили в суд, где опять надо ждать, на этот раз своего судебного заседания. После него все повторялось в обратном порядке: ожидание попутки обратно в «Медведь» и сопровождения в блок и камеру. Ждать-ждать...

Еду брали с собой, иначе на все эти долгие сутки вполне можно было остаться голодным. Правда, один раз конвойные, сами устав ждать очередного заседания, разрешили моим друзьям, которые пришли поддержать меня, принести перекус из McDonald's. Вот это был настоящий праздник! Мы и сами поели, и конвойных накормили, да еще и в камеру привезли бургеры, пирожки с вишней, картошку фри. Правда, еда к тому времени уже остыла, но все равно получился целый гала-ужин. Когда Дато этапировали к месту дальнейшей отсидки в Сибирь, следующим смотрящим за «Медведем» стал Денис Леший, с которым мы тоже нашли общий язык.

В экстрадиционном блоке «Медведя» люди менялись быстро, через два месяца был этапирован в Кыргызстан и смотрящий за нашей «хатой». На свое место он рекомендовал меня. После одобрения от «старших» я всю ночь не мог уснуть, перекатывая тревожные мысли.

«Вот и здесь тебе тихо не сидится, “выбился в люди”. А ведь это и ответственность, и двойной контроль за каждым словом и поступком», — ворочаясь с боку на бок, вел я молчаливые беседы сам с собой.

А потом посмотрел на ситуацию с другой стороны и даже с юмором: «А что, Баймуханов, слабо тебе и здесь наладить коммуникации? Навести порядок в камере, выстроить отношения со “старшими” и администрацией... Где наша не пропадала, видели и не такое, пройдем и это».

Настоящая жизнь в тюрьме начиналась после вечернего построения и отбоя. Все основные коммуникации проходили по так называемым «дорогам» — веревочной системе между камерами, связывающей через оконные решетки, каналы тепла и вентиляции и здания, и камеры. Всю ночь обеспечивали эту работу специально обученные люди — «дорожники». Сначала они налаживали веревочный телеграф посредством множества уловок, а затем передавали по веревкам «малявы» из «Центра» с информацией для всех заключенных, сидящих по «черной» — кто пришел, кого куда этапировали, какая помощь нужна тем, кто в карцере или тюремной больничке. Передавались продукты, вещи, инструменты, и самое ценное — телефоны.

Жестко каралось «по понятиям» употребление наркотиков, но и они там тоже были. Статья 228 Уголовного Кодекса России за производство, сбыт и пересылку наркотиков стала поистине «народной» — по ней сидел практически каждый четвертый.

Я видел на «сборках» совсем молодых ребят-студентов, которых поймали на «закладках» метамфетаминов, «солей» и «скоростей». На них было больно смотреть: только через неделю-две они начинали понимать, во что вляпались и что 10–12 лет теперь будут вычеркнуты из их молодой активной жизни. Они двигались как сомнамбулы, кое-как ели на автомате и полусонными выходили на прогулки. Но когда приходило прозрение, что-то делать было поздно. Погоня за мимолетной выгодой оборачивалась целыми трагедиями.

Не думайте, что в камере для меня время проходило бесцельно — я делал зарядку и медитировал. А спустя несколько месяцев за хорошее поведение мне разрешили посещать тренажерный зал — две объединенные камеры, оборудованные штангами, турниками, гантелями и прочим спортивным инвентарем для работы с весом. И это был прорыв: теперь я мог не только тренироваться и поддерживать физическую форму, но и общаться, обмениваясь опытом со знающими людьми.

Примерно тогда же я стал мусульманином. По-настоящему. То есть формально я им был с детства. А так, чтобы понять, что каждое слово — правда, что сказано оно для тебя, что ты и есть тот, о котором думал Всевышний, ниспосылая Пророку откровения, — это со мной произошло значительно позже.

Иногда мне кажется, что Всевышний поместил меня в тюрьму именно для этого. Чтобы я наконец всей душой, а не только частью мозга, обратился к Нему. Потому что огромная растерянность первых дней после задержания в аэропорту Шереметьево-2 заполнила все мысли — внезапно на целых три долгих дня я оказался в одиночной камере без окон с одинокой тусклой лампочкой, без привычного и ставшего незаменимым телефона, в котором, как казалось, вся моя жизнь.

До этого, признаюсь, я размышлял о випассане — медитации молчания — и, оказавшись в одиночке без окон, даже засмеялся: хотел пройти — вот, проходи.

И я ушел в воспоминания, детально воссоздавая в памяти детские, школьные, юношеские годы, первые влюбленности, имена и лица. В общем, путешествия у меня получились знатные и прерывались только на еду три раза в день и зарядку с отжиманиями.

В «хате» номер 812, куда меня определили в экстрадиционном блоке «Медведково», большинство были мусульманами из Центральной Азии. Они обучили меня читать намаз, и это стало спасательным кругом. Вокруг пятикратного намаза была построена вся камерная жизнь, даже был свой имам.

Я нашел смысл в том, что оказался там.

В чем смысл, спросите вы? Найти и перепроверить свои ценности. Понять, на что готов ради них, понять истинность друзей и врагов, дав им выбор, как поступать в случившейся со мной ситуации.

От себя не убежишь, и будучи в заключении, это я тоже осознал. Можно, конечно, убежать физически — в другую местность и даже в другую страну, но не изменившись внутренне, не поменяв отношения к себе и обстоятельствам, которые привели к сложившейся ситуации, не сможешь ее разрешить.

Именно в тюрьме я пришел к Богу и за это ему благодарен.

Что еще включали тогда мои дни?

Прогулки. Но не как в голливудских фильмах, где все выходят на улицу, играют в футбол, настольные игры и прочее. У нас это час в сутки, тоже в камерах, только на техническом этаже, где вместо крыши натянута сетка. Но все-таки воздух есть воздух, и этот ежедневный час для всех был большой отдушиной.

Отдельная песня — перевозка в «стаканчике». Внутри КАМАЗа-автозака тебя впихивают в стальную трубу без окон — только щели для воздуха, — и ты только по звуку определяешь примерное местоположение. А поскольку пробки в Москве знатные, иногда в одной позе приходилось сидеть по два-три часа.

**ИМЕННО В ТЮРЬМЕ Я ПРИШЕЛ К БОГУ
И ЗА ЭТО ЕМУ БЛАГОДАРЕН.**

Как-то в одной из таких перевозок я познакомился с американцем-армянином. Он летел из Лос-Анджелеса в Ереван через Москву, и у него в кармане спортивной, которая лежала в чемодане, обнаружили «косяк». В США каннабис легален, а в России бедолаге грозило несколько лет лишения свободы. Мужик был совсем растерян, да еще и русский не знал. Объяснил ему, что мог, но дальнейшая его судьба мне неизвестна.

Мы жаловались на дикие условия подобной транспортировки в аппарат уполномоченного по правам человека в России, но воз и ныне там.

После пребывания за решеткой и узнав весь процесс, так сказать, изнутри, пришел к выводу, что существующая исправительная система себя уже давно изжила. Порядки там — слепок нашего общества, а корни еще из крепостного права, ГУЛАГов и Карлагов. Без независимого суда и справедливой полиции исправить нарушивших закон мы не сможем.

Но надо помнить, что нарушители будут всегда, в любом обществе. И когда права этих людей систематически нарушаются, с ними не считаются, ограничивая доступ к элементарным вещам, авторитетами становятся криминальные или религиозные лидеры, которые

объясняют на пальцах, что прожить и выжить в подобных местах можно, но только соблюдая определенные правила.

Надеюсь, что большие изменения, начавшиеся в Казахстане, не обойдут и вопросы реформирования пенитенциарной системы. Тем более что в Великой Степи никогда не было ни тюрем, ни полиции. Все решалось биями и аксакалами¹, и никто не мог ослушаться их решений, иначе такого человека отлучали от общества.

Нельзя сказать, что я привык к жизни заключенного, но таких растерянности и страха, как в первые дни, я уже, конечно, больше не испытывал. Постепенно решил, что своих позиций я не сдам, не обозлюсь, останусь собой. Не могу сказать, что был рад такому опыту в своей жизни — радоваться тут нечему. Но если уж попал в подобные обстоятельства, нужно взять от этой школы по максимуму.

Здесь ты стоишь ровно столько, сколько стоишь. Здесь нельзя расслабляться: каждое твое слово, каждый поступок оцениваются и запоминаются. То, что на воле происходит как бы само собой, в тюрьме приходится выстраивать и осмысливать. Нужно думать над каждым словом, продумывать каждый ход, как в шахматной партии. И знаете, к какой интересной мысли я пришел после отсидки?

Жизнь «по понятиям» в тюрьме часто честнее, чем по закону, по ту сторону решетки. Когда ты оказываешься на свободе, кажется, совсем простые вещи вдруг начинают сиять, словно драгоценности. Ты просто можешь смотреть на листья и наблюдать за людьми, не ожидая в ответ хмурого вопроса или прямой злобы; любоваться на девушек, гуляющих по улицам; можешь войти в любой магазин и купить вкусный чай со свежей

¹ Бий — народный судья. Аксакал — старейшина рода.

выпечкой — повседневные вещи, которые мы не ценим в суете. И вдруг, лишившись их, понимаешь, что это и есть свобода. И эта смешная плюшка с корицей — вкус свободы. Наверное, я походил на пьяного или сумасшедшего, радовался и удивлялся всему.

В тюрьме мой ум, убегая от суровой реальности, играл в игру. Еще до СИЗО я прочитал в прессе о результатах интересного эксперимента «Марс-500», проведенного в Москве.

Для экипажа, который должен совершить полет на Марс, создали условия, максимально приближенные к настоящим — с невесомостью и особым питанием. Но самое сложное в этом длительном «межзвездном путешествии», рассчитанном на 500 дней, это когда несколько человек находятся в замкнутом пространстве без какой-либо возможности уединиться. Это неимоверно мощный опыт постоянной психологической притирки.

Представьте, вы ограничены только несколькими отсеками корабля. За многие часы, дни и месяцы уже начинаешь ненавидеть своих товарищей и соратников. Ребята, которые прошли такой опыт, книги написали. Время в пути к Красной планете занимает примерно от полугода до 500 дней, и это с учетом, что для старта был выбран специальный момент, когда Земля находится на максимально близком расстоянии от Марса.

И вот я тоже вообразил, что нахожусь в таком отсеке. Тоже лечу с ребятами в бесконечном пространстве огромного космоса. А чтобы мы не переругались и не возненавидели друг друга за время пути, надо создать наиболее комфортную атмосферу.

К чему это я веду? Полгода, проведенные в камере, стали для меня своеобразным полетом на Марс — так я нарисовал для себя эту картинку, а потому воспринял все со мной происходящее как хороший тренажер для будущих полетов в моей жизни.

Такая вот своеобразная получилась игра для ума. Причем условия у меня были достаточно комфортные — в нашей «хате» были телевизор, холодильник, вентилятор, телефон, да и люди постоянно менялись. Тех, кто в розыске, после проведения необходимых процедур и запросов сразу отправляли на родину. За полгода через нашу камеру прошли 25 человек: одни задерживались на неделю, иные на месяц, а один товарищ так практически стал родным — сидел около трех месяцев.

Учитывая возможность и с семьей говорить, и с родителями, в отличие от «Марс-500», могу сказать, что было намного легче, чем на космическом корабле. Вывод: даже из самого, казалось бы, безвыходного положения есть как минимум несколько выходов... Вот и я объяснил своему тревожному уму: это просто игра, тренировка полета на Марс...

МОЖЕМ РЕШИТЬ ВОПРОС

Кстати, вспомнил еще один эпик фейл с деньгами. Когда я оказался в ситуации с уголовными делами, вокруг сразу образовались многочисленные советчики и помощники, готовые «решить» мои проблемы:

— Мы можем этот вопрос порешать, — уверенно говорили они и настойчиво предлагали свои услуги.

Помню одного такого разводилу. Раньше он был известным человеком в нефтегазовом трейдинге и реально решал большие вопросы, считаясь своим во многих кругах. Я ему поверил, собрал деньги, отдал... Но ничего не вышло.

— Раз ничего не получилось, верни деньги, — сказал я при встрече.

— А я у тебя брал? — смотря мне в глаза и чувствуя свое превосходство, отреагировал он. — Брал другой, не я.

И доказательств никаких, ведь расписки в таких делах не пишутся — вся связь через мессенджеры, которые не прослушиваются. В общем, я принял это спокойно, философски, и вынес очередной урок: «Спасибо за урок, благодарю тебя, дорогой товарищ».

Что делать в таких случаях? Идти вперед! Было? Было. Но прошло. Раз отдал, прими это не как потерянные деньги, а как приобретенный опыт.

Вот примерно так, шаг за шагом, на ощупь, ты идешь по дороге жизни и постигаешь прописные истины, которые помогут выжить, когда придет пора. Когда тебе есть с чем сравнивать, когда вдруг оказывается, что у тебя этих денег нет от слова совсем, то в полной мере можешь оценить, что счастье совсем не в них.

И друзей, которые познаются в беде, оценишь в том случае, когда у тебя беда, а они рядом. Потому что иначе и оценивать некого. Знаете, кем я себя чувствовал в тот период жизни? Лягушкой. Той самой, которая шлепнулась в горшок с молоком и дергалась, дергалась, не хотела погибнуть, а в результате сбила лапками жалкий кусочек масла. Но егохватило, чтобы оттолкнуться и выкарабкаться.

Выбравшись, начал понимать какие-то вещи, которые раньше не доходили до моего сознания. Вот я, умный мужик, два высших образования, воротил такими делами и зарабатывал столько денег, что иному и во сне не приснится... И вдруг осознал, что некоторые вещи, например, гаджеты, деньги, статус, меня поработают. Потому что я попадаю в зависимость от них. Трачу на них силы и ресурсы, но не получаю ничего, кроме усталости и опустошенности. И проще от них отказаться, потому что на самом-то деле они меня ни от чего не спасают.

Евгений Гришковец, дружбой с которым я дорожу, очень расстроился, когда узнал, что я в СИЗО:

— У меня сейчас сидят несколько друзей, по разным поводам, надуманным и нет — кто за политику, кто по другим причинам. Что происходит со всеми нами и нашей страной?

Мы часто общались по телефону, и это были интересные разговоры. Позже он вместе с группой «Бигуди» написал песню-клип «Письмо другу». Обращение к другу, сидящему в тюрьме.

— Я посвятил ее и тебе тоже, Бауыржан, — сказал он мне по телефону.

И когда я нашел ее на YouTube и поставил в своей «хате», сдержать слезы было сложно. Женя как будто обращался лично ко мне.

Гришковец вообще занимает активную гражданскую позицию в части защиты прав заключенных, исключения пыток и издевательств. Чтобы помогать несправедливо осужденным, он даже вошел в Общественный совет при ФСИН России.

А его история, рассказанная о молодой и талантливой певице Анне Атнаховой, думаю, еще появится в виде фильма на наших экранах. Помогая возлюбленному, Анна на шесть лет попала по злосчастной 228 статье (наркотики). Евгений поучаствовал в создании ей условий на зоне, которые позволили бы удержаться на плаву молодому таланту. Не так давно вышел первый альбом песен, которые девушка написала за решеткой. Уверен, пройдет совсем немного времени, и на творческом горизонте засверкает новая звезда — Анна Атнахова!

ДЕЛО ЗАКРЫЛИ

Пока я сидел в следственном изоляторе, три женщины — моя жена Анара и два адвоката, обивали пороги кабинетов больших полицейских начальников, плакали от бессилия, снова и снова появлялись в генеральских приемных, добиваясь моего вызволения. Весы у Бога четкие — сейчас бывший начальник полиции Алматы, порог приемной которого обивала моя жена, осужден на десять лет лишения свободы за январские события в Алматы и лишен звания генерал-майора.

К сожалению, я слишком поздно обратился за помощью к профессионалам — только в 2016 году. Если бы сделал это на год или два раньше, возможно, суд отнесся к моему делу по-другому.

Спустя полгода после задержания, меня выпустили из СИЗО под подписку о невыезде из Москвы. А судебные разбирательства все продолжались...

Благодаря мастерски проведенным переговорам мы все же пришли к мировому соглашению с бывшим партнером. Сумму я ему выплатил, но полиция не закрыла дело еще полгода. Четко читалась прямая заинтересованность судебных органов и полицейских, которые должны были меня «закрыть» или вынудить платить. Шли короткие судебные заседания, не больше пяти минут. В финальной части процесса судья, не стесняясь, выдавал «копипаст» решения, просто переносил его с искового заявления и подписывал. Все. Никого и ничего не слушал.

Прямо в зале суда однажды я обратился к представителю Фемиды:

— Вы ничего не боитесь?

А он только улыбнулся и вручил мне очередное судебное решение.

Каждый раз я просил записи судебных заседаний, но ничего не получал. У нас около 2600 судей, а вместе со следственными — 2700, и своими решениями многие из этих людей подрывают доверие к государству. Задержания судей-взяточников происходят практически каждый месяц. И с этим пока ничего невозможно сделать: существует корпоративная солидарность. Завтра решение будет принимать другой. А они все знают друг друга.

Это страшно. Заколдованный круг.

Все, что мы писали в вышестоящие инстанции тем же судьям или в полицию, в итоге к ним же и возвращалось.

Несмотря на то что я заплатил сумму, о которой договорились в мировом соглашении, вопрос о закрытии уголовных дел продолжал висеть. Мои апелляции выигрывали в одной инстанции, а в другой проигрывали. То есть меня «пустили по кругу». Уже и предмета разногласий не было, а полиция все равно тянула — так мне неформально намекали, что ждут очередную сумму, но уже не истцу...

Я решил пройти этот путь до конца и ничего не давать вымогателям в погонах. Чтобы меня не экстрадировали под конвоем, я «сдался» властям Казахстана.

Третье уголовное дело возбудил против меня Комитет национальной безопасности Казахстана после моей добровольной экстрадиции. На этот раз за незаконное пересечение границы в 2017-м.

Арестовали меня прямо в аэропорту. И опять судебное разбирательство. На очередном заседании мои адвокаты заявили:

— Ребята, все погашено, претензий ни у кого нет, за что он сидит?

Я был выпущен под залог через полтора дня. Да, снова пришлось заплатить. В апреле 2020 года генеральная прокуратура провела полный разбор, и только

после этого все три дела были закрыты. Залог, кстати, вернули.

В июне 2020 я подал в суд на полицию Алматы за незаконность возбуждения в отношении меня уголовных дел. Выиграть этот суд стало вопросом чести.

ПЕРВЫЙ ПРЕЦЕДЕНТ В КАЗАХСТАНЕ

Можете поверить? Я победил! В 2021 году получил соответствующий документ. Нужно сказать, что в Казахстане это вообще был первый подобный прецедент.

Согласно решению суда, мне должны выплатить компенсацию за незаконное привлечение к уголовной ответственности и нахождение в тюрьме в течение шести месяцев. В официальном запросе я требовал взыскать 500 тысяч тенге за оказание юридической помощи, 200 миллионов — компенсация за моральный вред, 7,6 миллиона — возмещение материального ущерба. В части возмещения имущественного вреда суд отклонил мои требования, а возмещение морального удовлетворил частично. На заседании судья Медеуского районного суда Алматы объявила:

— Взыскать из средств республиканского бюджета в пользу Баймуханова Б. компенсацию морального вреда в размере 500 тысяч тенге и расходы за оказание юридической помощи в размере 100 тысяч тенге. Исполнение решения возложить на Министерство финансов РК. В остальной части иска — отказать.

Мы подали апелляционную жалобу, итоговая сумма составила один миллион тенге.

И мне важно, чтобы эти деньги были выплачены. Конечно, сумма формальная, она не возместит урона, нанесенного мне и моей семье. Но вздумайтесь

в сам факт: компенсацию за каждый день нахождения в СИЗО государство оценило в 5,5 тысячи тенге. Пять с половиной тысяч тенге за нахождение в неволе! Конечно, для меня в любом случае это решение — победа. И плата за жизненные уроки. Я решил все деньги, которые были выплачены в качестве компенсации, направить на помощь нуждающимся.

Я знаю поименно полицейских руководителей и их исполнителей, кто был прямо заинтересован в возбуждении против меня уголовных дел, кто организовывал незаконную слежку и присылал своих «гонцов» прямо в залы судебных заседаний в Москве с предложением «решить» вопросы.

Они и сейчас занимают большие посты в органах, хотя в своих показаниях я указывал их фамилии и имена, письменно просил Службу внутренней безопасности МВД Казахстана провести расследование. Но воз и ныне там. Даже выплата компенсации пострадавшему не стала причиной проведения расследования.

Реформа правоохранительной системы, инерционной и неповоротливой, крайне необходима нашей стране. Другого пути нет — иначе повторение январских событий 2022-го неизбежно.

КАК СВОЮ ЖИЗНЬ ВИДИШЬ ТЫ?

Не существует четкого алгоритма поиска выходов из ситуаций, которые я описал в этой главе. Если бы он был, все было бы легко. Знаю одно: в любых обстоятельствах нужно искать, думать, советоваться. А главное — не позволять себе предаваться унынию, это один из серьезных грехов во многих религиях. Когда ты уходишь в пагубные мысли, они разрушают тебя и вгоняют в депрессию.

Река Жизни

Запомни: твою реальность создают мысли. Жизнь человека можно нарисовать и как череду фейлов, и как череду побед. А как свою жизнь видите вы?

Настоящий вывод заключается в следующем: если вы считаете ситуацию безвыходной, значит, просто плохо ее изучили. Иногда кажется, все настолько страшно, что решения нет. В такие моменты надо принять ситуацию и положиться на Бога — пусть все идет, как идет. И признать: да, я ошибся, добавились неблагоприятные внешние факторы со стороны государства, конкурентов, случились непредсказуемые события. Но раз это случилось, значит, тебе надо было пройти через именно такие испытания. А для чего тебе это все было нужно, поймешь позже.

**ЗАПОМНИ: ТВОЮ РЕАЛЬНОСТЬ СОЗДАЮТ
МЫСЛИ. ЖИЗНЬ ЧЕЛОВЕКА МОЖНО
НАРИСОВАТЬ И КАК ЧЕРЕДУ ФЕЙЛОВ,
И КАК ЧЕРЕДУ ПОБЕД**

По-казахски это звучит так: «Мен құдайға сенемін, бұл оның тағдыры» — «Я полагаюсь на Бога, это его предопределенность».

ГЛАВА 9

Бизнес и госструктуры. Как найти баланс?

Если вы хотите построить лучшую страну, работайте! [...] Никто, кроме вас, не защитит вас. Никто не накормит вас, кроме вас самих. Ваша страна нужна только вам и больше никому.

*Голда Меир,
5-й премьер-министр Израиля*

Чтобы истории, подобные моей, не повторялись, нужно уходить от авторитаризма к состязательности в законодательной, исполнительной и судебной ветвях власти в тройке: судья, гособвинитель и адвокат (защитник). Только справедливый суд и честная полиция развернут общество к законности. Если бы в нашей стране ввели возможность произнесения присяги и свидетельствования на Коране, как в американских судах клянутся на Библии, то, думаю, это хоть немного бы приостановило тот беспредел, что творится сейчас в нашей системе.

Вмешательство государства в бизнес должно быть минимальным, но нельзя допускать, чтобы и бизнес мешал государству. Как найти баланс?

Экономика у нас небольшая, в десять раз меньше российской, и если в одной из отраслей начинается консолидация, укрупнение или вдруг оказывается, что

руководящую должность занимает представитель группы, близкой к правящему классу, это порождает множество вопросов. К сожалению, подобное сейчас набирает обороты.

Могу привести аналогию с Кыргызстаном. Во времена правления президента Бакиева его семья «заходила» в бизнесы с оборотом 10 тысяч долларов. Тут уже даже не знаки, а настоящая агония. Когда ребята из Бишкека рассказали, что у них происходит, я понял: долго это не продлится и добром не закончится. Так и случилось.

Сейчас консолидация многих бизнесов в разных отраслях промышленности Казахстана (я уже не говорю о правилах импорта таможенных товаров) грозит тем, что беспрепятственный доступ к импорту товаров останется только для уполномоченных компаний. При этом люди, не получив рыночной компенсации, оставляют любимое дело, которому посвятили значительную часть своей жизни, и вынужденно покидают страну.

Один из известных казахстанских бизнесменов Раимбек Баталов на встрече представителей бизнеса с президентом Назарбаевым сказал:

— Мы политикой не занимаемся. Только экономикой, бизнесом.

— Если ты не будешь заниматься политикой, она займется тобой, — ответил президент.

Вспомнилась и еще одна известная его фраза:

— Я могу каждого из вас взять сейчас за руку и отвести в тюрьму, — сказал Назарбаев бизнесменам и госслужащим, имея в виду, что у каждого свой скелет в шкафу.

БАЛАНС ПОЛИТИКИ И БИЗНЕСА

Баланс в том, чтобы делать все цивилизованно: чтобы государство могло защищать свои национальные интересы, а предпринимательство развиваться в интересах страны. Под влиянием огромных держав — России, Китая, США — легко потерять независимость, поэтому паритет политики и коммерции необходимо соблюдать.

Сильное государство и сильный бизнес не должны мешать друг другу. Надо добиваться, чтобы их объединяла общая цель: обеспеченный народ в богатой независимой стране. Власти необходимо думать, как защититься от торговцев, которых интересуют только деньги. Часто такие люди идут вразрез с национальными интересами и готовы продать свое дело любым нечистоплотным транснациональным корпорациям.

Важно обсуждать цивилизованные институты гражданского общества, чтобы предпринимательство нормально сосуществовало с частной политической жизнью. Ты не можешь быть оторван от всех процессов, которые окружают тебя и так или иначе влияют. Это и налоговая нагрузка, и правоохранительная система.

Много вопросов к крупным предпринимателям и их налоговой нагрузке. А ведь на них держится государство, это важная сфера пополнения бюджета. Поэтому здесь требуется взаимная солидарная ответственность.

Государство обращается к бизнесу:

— Я тебя не трогаю, и, если ты не воруеть, не выводишь деньги, своевременно и в полном объеме платишь налоги, пожалуйста, развивайся.

— Просто не мешайте, если я все делаю правильно и в рамках закона, — отвечает бизнес.

Надо уметь цивилизованно отстаивать собственные интересы.

Нам не хватает ряда законов, например, о банкротстве физлиц и рейдерских захватах, а также контроля гражданского общества, активистов. Это движение сегодня разворачивается, но пока недостаточно быстрыми темпами. И сами правоохранительные органы все еще частенько преступают закон.

Любой прецедент, в том числе и мой, создает ситуацию, которая заставляет задуматься и изменить мышление, стирает старые шаблоны и открывает место новому видению.

Сердце разрывается, когда понимаешь, какое огромное у нас неравенство. Коэффициент Джини¹ подтверждает: мы, как в Казахстане, так и в России, практически худшие в мире. Статистический показатель степени расслоения общества сигнализирует, что 2–3% людей владеют 95% всех богатств. Вот и весь ответ.

В этом и заключается системная угроза. Нужны конкретные меры по снижению имущественного неравенства, и лучшим умам следует подумать, как его уменьшить. Все остальное — дело техники: через налоги на сверхбогатых и через справедливую прозрачность в распределении ренты от природных ресурсов.

К сожалению, за 70 лет советской власти наш народ привык к халяве, к бесплатному предоставлению благ от государства. Сегодня большую проблему я вижу в отсутствии у людей желания трудиться. Судите сами: самая популярная работа у наших мужчин — охранник. Конечно, среди них есть и те, кого не берут на приличные должности по возрасту или из-за отсутствия опыта, но, думаю, таких все же меньшинство. И вот многотысячная

¹ Коэффициент Джини — соотношение количества богатых и бедных в государстве.

армия — здоровые и сильные мужчины просто сидят с телефоном в руках на входах в заведения, офисы или около шлагбаумов.

И при этом на акцию цветочного бренда в Астане собрались почти три тысячи человек. Потому что объявили розыгрыш iPhone последней модели. Меня изумляют такие вещи: ни на какие выборы столько народу не приходит, а тут это сладкое слово «халява».

Также считаю, что везде нужна прозрачность. И здесь нам в помощь цифровизация. В последние несколько лет в Казахстане серьезно снизились наличные расчеты благодаря появившимся продуктам и услугам, которые предлагают, например, Kaspi Bank, Halyk Bank. Вот над чем должны думать лучшие умы.

БОЛЬШОЙ БРАТ НЕ ДРЕМЛЕТ

В процессе моего профессионального пути я наблюдал, как государство с каждым годом становилось более полицейским. На мой взгляд, Россия и Казахстан сегодня в лидерах по количеству полицейских на душу населения.

В Казахстане даже появилась полиция на горных лыжах, такого нет нигде в мире. Да, на склонах люди получают много травм, и число таких случаев растет, можно и этим объяснить. Но идет страшный, экстенсивный рост количества людей в погонах. На мой взгляд, это неправильно. Чтобы в этой сфере начались позитивные сдвиги, для начала должны быть более высокие требования к моральным и психологическим качествам кандидатов. Конечно, нужны соответствующие зарплата и соцпакет, чтобы люди ради денег или из страха потерять «теплое местечко» не нарушали должностные инструкции. И установить нормальные правила карьерного

роста, которые не зависят от родового признака или давления сверху, как это часто случается. Вот тогда у нас будет совсем другая полиция.

БОЛЬШОЙ БРАТ НЕ ДРЕМЛЕТ.

В 2018 году в Москве проходил чемпионат мира по футболу, и в качестве одной из мер обеспечения безопасности запустили программу распознавания лиц «Паук». Она помогла выявить много преступников и мошенников. И спустя годы «Паук» опутал своими сетями все станции метро, аэропорты, авто- и железнодорожные вокзалы, Красную площадь, а также крупные общественные места и гостиницы. Сейчас он расползается и по другим городам-миллионерам. Существует даже план по внедрению этой программы с расписанным графиком.

Тотальный контроль через современные гаджеты, сотовые телефоны, дорожные видеокамеры и цифровые документы все ужесточается. Это касается и фискальных, и налоговых, и таможенных органов. Закономерный исторический процесс — результат научно-технического прогресса.

Большой Брат не дремлет.

ПРОФЕССИОНАЛЫ ПО ПРИЗВАНИЮ

На моем пути встречались прекрасные ребята — не только сильные духом, но чистые, принципиальные. Лучшие кадры, которые по зову сердца стали санитарями общества, чтобы очищать его от преступных криминальных элементов.

Мне, например, повезло с транспортным прокурором, который участвовал в моем задержании и допросе в аэропорту Шереметьево. Потом он меня провожал в Казахстан. Зовут его Юрий Круглов, живет в Москве, а родом из Дагестана, — это профессионал своего дела, скромный и честный.

Даже эти, мягко говоря, неприятные моменты, легче вспоминать, потому что все делалось четко, интеллигентно и с пониманием. Взаимодействовать с такими людьми одно удовольствие, несмотря на ситуацию, которая нас свела.

Диалогов оказалось много. С моей стороны вопросы, с его — объективные спокойные ответы. Юрий сказал, что существует закон, в рамках которого он действует, и объяснил, что конкретно он вправе для меня сделать в этой ситуации. Он и его коллеги выступали в судах — я ведь оспаривал свою выдачу.

Хочу отметить: все делалось предельно корректно и без спеси, он никогда не позволял себе разговаривать «через губу», всегда оставался ровным и выдержанным — с момента задержания и до моего отлета домой. Юрий проводил меня прямо до места в самолете:

— Надеюсь, больше не попадете в такую переделку, — сказал он, пожимая мне руку, сфотографировал, и мы тепло попрощались.

Уверен, будущее именно за такими неравнодушными специалистами. И я за подобные органы.

Показателен и пример Сингапура. Ли Куан Ю совершил там настоящую революцию. Это город-государство (кстати, тоже полицейское) базируется на трех китах: честная полиция, справедливый суд, прозрачные налоги. Если на этом будет строиться внутренняя политика и нашей страны, общество рано или поздно обязательно изменится.

Выводы из ситуации, которую я пережил, сделал такие: решения правосудия абсурдны — все так называемые «позвоночники»¹, работающие по звонку «сверху», служители Фемиды зависят от председателя суда, а там везде человеческий фактор.

**УВЕРЕН, БУДУЩЕЕ ИМЕННО ЗА ТАКИМИ
НЕРАВНОДУШНЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ.
И Я ЗА ПОДОБНЫЕ ОРГАНЫ.**

В Казахстане несколько тысяч блюстителей закона, и эта прослойка тоже влияет на жизнь общества. Ведь даже честные полицейские, которые хотят посадить преступника на скамью подсудимых, часто становятся свидетелями, как виновный избегает наказания и оказывается на свободе. И когда это случается систематически, порядочный полицейский думает: «А зачем мне вообще это все?»

Так по рукам вяжут инициативу и желание работать. И когда в правоохранительных органах творятся подобные вещи, происходят такие случаи, как со мной. Поэтому, если уж и говорить о взаимодействии, надо объяснять свою позицию и пытаться встать на место другого. Иногда смотришь на следователей: раскладушка в кабинете, глаза красные от бессонницы — эти люди действительно болеют за свое дело, сутками пропадают на работе, занимаясь раскрытием преступлений. А потом случайно узнаешь их размер зарплаты и осознаешь в полной мере, насколько тяжело этим ребятам.

¹ «Позвоночники» — шутивное наименование людей, которые устроились на престижную работу по звонку статусного знакомого, по блату.

Я надеюсь, что у нас будут улучшения. Возможно, на посту министра внутренних дел нам не хватает равнодушного гражданского, который бы смотрел на все процессы с точки зрения общества. А еще надо всегда помнить, что везде люди — и в правоохранительных органах, и за решеткой.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ В ПОМОЩЬ

Сейчас стараюсь строить бизнесы, которые не зависят от тендеров, госзаказов, госзакупок, а если и зависят, то по минимуму. А раз не участвую — не плачу взятки. Моя задача формировать бизнес так, чтобы не оставалось зацепок для воздействия извне. Если происходит несоблюдение норм, завтра же к тебе прискачут:

— Смотри, вот нарушение. Исправь или заплати.

И я исправляю или плачу — только так идет продвижение. Это касается и налогов, и промышленной и пожарной безопасности.

Однажды налоговая провела у нас комплексную проверку за длительный срок. По окончании пришли, показали акт и сказали:

— Вам нужно доначислить такую-то сумму.

Мы посмотрели, посоветовались с аудиторами, а те говорят:

— Вопрос спорный, но налоговая служба видит именно так.

— Хорошо, если вы так считаете, значит, доплатим, — отвечаем.

И я спокоен. Экологичность бизнеса — это выстраивать процессы, чтобы всем было хорошо. Принципиально уже не хочу лезть туда, где есть зависимость от государства и тем более от конкретного человека.

Сегодня руководитель один, с которым договорился, а завтра приходит другой и заявляет:

— У меня свой поставщик. Ты зачем мне нужен?

Это создает нервозность и неустойчивость. Конечно, есть ребята в том же гражданском и промышленном строительстве, изобретающие новые компетенции своего бизнеса. Существуют уникальные компании, которые взяли лучший мировой опыт и стали строить быстрее и качественнее, но нельзя не отметить их близость с государством. А это слабое место.

Для меня образец отрасли стройматериалов — компания «Технониколь» Игоря Рыбакова. Их путь — пример для многих. Возведение домов и ремонт будут актуальны еще долгие годы, отрасль прекрасно развивалась даже во время пандемии.

Но у нас в Казахстане часто даже серьезные игроки не всегда просчитывают шаги на долгие годы и перспективу. Это сказывается на качестве строительства. Заходишь в некоторые дома, и сразу видно: хотели быстро сделать, продать, получить прибыль — и «до свидания». Задача «жить долго и счастливо» не стояла.

ПРЕДУПРЕЖДЕН — ЗНАЧИТ ВООРУЖЕН

Если ведешь бизнес правильно и платишь все налоги без «серых» схем, можешь жить спокойно в случае проверки любого уровня. Сейчас налоговые органы имеют право поднимать документацию сроком давности даже свыше пяти лет, поэтому можно просматривать документы по налогам любой компании за последние лет 10–15. И возбуждать дела.

Вы считаете, что все давно прошло, сдано в архив, но приезжают и предъявляют:

— У вас были взаимоотношения с такой-то компанией, а она оказалась «обнальной»¹.

— Откуда я мог знать? — отвечаю. — Все платил по формам, закрыл, есть акты сверок.

У нас достаточно крупная компания — средний бизнес больших размеров. Бывали случаи, когда один из контрагентов оказывался лжепредприятием. Начинаем разбираться: услуги оказывала реальная фирма, у которой и офис, и своя техника. По итогам проверки служба безопасности фиксирует, что с их стороны налоги заплачены. Вопросов нет, заключается договор. И таких документов за год десятки и сотни. А через полгода-год, еще хуже — два-три, приходит налоговая:

— Это было лжепредприятие. Все обороты с подобными компаниями подлежат изъятию.

Как такое возможно? Приходится «воевать» в судах, но они, как правило, принимают сторону налоговиков, поскольку «доходы должны идти в бюджет».

Подобные кейсы случаются и с большими предприятиями, которые занимаются экспортом своей продукции. Уплаченный НДС при производстве и транспортировке должен быть возмещен из бюджета. Соответственно, для наших сырьевых гигантов это большая статья дохода.

Сейчас любой предприниматель знает: когда создается оборот, на самом деле отсутствовавший, лучше не баловаться с дутыми схемами. Это когда вдруг из воздуха возникает НДС, который государство должно выплатить в качестве возмещения. При этом налоговая и суд часто не устают повторять всем известную фразу: «Незнание не освобождает от ответственности».

¹ «Обнальная» компания — компания-однодневка, которая создается с одной целью — обналичить денежные средства, чтобы сократить либо совсем избежать уплаты налогов.

Река Жизни

У наших налоговых органов сейчас функция карательная, презумпции невиновности налогоплательщика нет. И если не изменить отношение к плательщикам, не привить доверие к ним вкупе с цифровизацией рисков, ситуация, к сожалению, не изменится. Современному Казахстану необходим новый налоговый кодекс с переходом на упрощенный режим в виде налога с оборота любой продажи товаров и услуг. Это облегчит администрирование взимания налогов, сократит уровни проверок и рисков. Старый кодекс, на мой взгляд, уже перегружен изменениями и дополнениями.

ГЛАВА 10

Духовное преображение

Нигде не найти покоя тому, кто не нашел его в самом себе.

Ф. де Ларошфуко

Я уже говорил, мне нравится слово «экологичность», потому что оно дает возможность жить на Земле, сохраняя баланс самоуважения и почитания этого мира как творения Аллаха. Экологичность — забота о природе, намерение не нарушать ее гармонию.

Все начинается с утра — проснулся, заправил постель, поел, помыл посуду. Я верю, что оставляя грязную посуду, мы оставляем «нечистую» энергию. Если у вас порядок в доме, подъезде, во дворе — будет он и в вашем городе, и в стране.

Мне важно, чтобы мои поступки не вызывали негативных последствий. Это касается всего: начиная с незначительных вещей (например, припарковаться, чтобы не помешать другому водителю) и заканчивая серьезными решениями, которые могут затронуть интересы многих людей.

Вы не будете плевать на пол своего дома, который построил ваш отец, в котором живут ваши дети и который каждый день убирают ваши родные или даже вы сами. В Китае получилось за несколько лет отказаться от плевков в общественных местах — сделали свое дело большие штрафы, видеофиксация и общественное

порицание. У нас в стране, к счастью, этот процесс тоже начался.

Выезжая на природу, уже пора всем научиться не только не оставлять мусор самим, но и убирать его за другими. Надо достучаться до наших соотечественников и донести простую мысль: сохранение природы, этого дара Бога, в наших руках! Все пластиковые пакеты, окурки и банки, что мы оставляем в горах, садах, лесах и реках, наносят громадный ущерб, так как не могут разложиться естественным путем.

Общественные туалеты — еще одна наша огромная боль. Тема уже набилась оскомину и стала привычным раздражителем. Но пока в этой области не будет порядка и наша внутренняя культура не повысится, привлечь международных туристов проблематично. Путешествующим по нашим городам, горам, степям и весям гостям страны, да и самим гражданам, некомфортно пользоваться в пути зловонными выгребными ямами, которые гордо называются туалетами.

Вроде бы задача не выглядит сложной — обязать предпринимателей поставить биотуалеты на всех заправках, организовать общественные кабинки единого образца на всех крупных и средних трассах, популярных туристических маршрутах.

Но летят годы, а проблема так и не решается.

Наша Земля прекрасна в своем многообразии, богата редчайшими видами флоры и фауны, и сохранить ее — наша первейшая задача. Честно говоря, стараюсь даже цветы не срывать на природе, люблюсь ими в естественной среде.

СИЛА РЕГУЛЯРНОСТИ

Оставаться в ресурсном состоянии мне помогают вера, зарядка и медитации, даже простейшие, по три-пять-десять минут.

Для меня намаз — это медитация. Отключаешь телефон и, ни на что не отвлекаясь, настраиваешься на разговор с Богом. Когда произносишь слова молитвы — а на арабском языке они звучат как музыка — это особый канал. Мусульман в мире около двух миллиардов человек, из них примерно 500 миллионов читают как минимум пятничный намаз. Приблизительно в одно время мы вместе обращаемся к Богу, и каждый из нас в это время чувствует себя частицей единого целого.

Я узнал, что коллективный утренний намаз, фаджр, читает в мечети только один процент от всех практикующих намаз мусульман. А согласно достоверным хадисам¹, вознаграждение от Бога за утренний намаз с джамаатом (обществом) в мечети очень большое. «Если бы мы знали его реальный размер, ползли бы на него, даже не имея ног», — говорится в хадисе.

Это стало для меня большим стимулом — встать до рассвета, чтобы прочитать ночные молитвы, сделать физические упражнения и пройтись два с половиной километра до мечети для совершения намаза.

Потом, до обеда, у меня самое эффективное время для работы, самопознания и других полезных дел.

Есть комплекс упражнений, которые можно делать в любом месте, для них не потребуется добираться до спортклуба и потеть часами на тренажерах. Это обычная, но, заметьте, ежедневная зарядка: отжимания, приседания, тренировка пресса — например,

¹ Хадисы — предания о словах, деяниях, качествах пророка Мухаммеда.

горизонтальная планка, когда встаешь на стопы и локти. И такие не длительные, но системные занятия особенно полезны, потому что задействуются все группы мышц.

Постепенно ресурс растет, а значит, и время можно постепенно увеличить. Мой рекорд в планке — десять минут. Сначала я гордился своим достижением, ведь начинал всего с нескольких секунд, постепенно увеличив до минуты-двух. А потом узнал, что мировой рекорд — 8 часов 20 минут. Есть к чему стремиться.

Даже в условиях изоляции, в тюрьме, я не оставлял занятий: четыре ведра с водой — вот и готовы импровизированные гири.

Но, как я уже говорил, важна регулярность. Если тренироваться каждый день, это, согласно теории маленьких шагов, приведет к ожидаемому результату. Главное — не идти на поводу у той части себя, которая потакает человеческим слабостям. Иногда начинаешь комплекс, проходит несколько дней, и внутренний гадкий нашептывает вкрадчиво и соблазнительно: «Да ну его... зачем тебе это... к чему напрягаться?»

Вот тут и проявляется сила духа. Выбор всегда за вами.

Мне нравится идти туда, где страшно. Зайти в страх и посмотреть, чего именно ты боишься. Наблюдать за своей реакцией в нем зачастую так интересно! Но почти всегда оказывается: если смело смотреть страху в глаза, все не так уж и страшно, как кажется.

Для преодоления одной из таких фобий, я использовал прыжки с парашютом и с тарзанки. Стоишь на краю: страшно. Вниз смотришь, а там все такое маленькое. Мысли начинают атаковать. Вдруг что пойдет не так? А что, если неправильно вес рассчитали? Не дай бог парашют не раскроется! И сразу на ум приходят примеры, когда действительно люди падали, разбивались...

Но потом собираешься, молишься Всевышнему, отбрасываешь сомнения и... шагаешь вперед. Прошлый опыт меня научил обманывать свой мозг через игру. Так и теперь: прыгая, думал совсем о другом и не смотрел вниз, только вперед. А еще все время в голове одна мысль: «Если другие делают, почему я не могу?»

ХАРАКТЕР ЗАКАЛЯЮТ ИСПЫТАНИЯ

Мой психолог по-своему работает с чувством страха — для него это вызов. А он проходил серьезные испытания. На границе штатов Джамму и Кашмир (Индия и Пакистан) есть гора, знаменитая самым большим скоплением леопардов на квадратный километр. Так вот, чтобы побороть страх, этот человек отважился один ночевать на вершине опасной горы.

— Утром встаю, а вокруг все в следах от лап леопарда, — вспоминал он свое опасное приключение-испытание.

С самого детства у меня возникали правильные вопросы: что произойдет, если совершу тот или иной шаг, если пойду на риск? Это помогало мне смело проявлять себя.

Когда учился в университете, экзамены всегда шел сдавать первым. Рассуждал так: «Зачем ждать? Ведь непонятно, что и как пройдет. Ну, пересдашь в случае неудачи, заодно лучше подготовишься». Но тем, кто заходил в первой пятерке, преподаватели часто делали поблажки.

Позже я осознал, что надо не прятаться и загонять страхи в угол, надо идти им навстречу. И чем чаще идешь туда, где жутко, принимаешь эти состояния, погружаешься в них, тем быстрее становишься наблюдателем. Оказываясь в подобных ситуациях, я всегда задаю

себе вопрос: «Что самое страшное может произойти?» И диктую себе установку: «Смотри на ситуацию со стороны, как будто следишь за разворачивающимся действием на мониторе».

В феврале 2018 года, прямо перед рассветом, по-казахски «аян», ко мне во сне пришел прапрадед Менлисаяфутдин. Он показал мое будущее 50-летие: я отмечаю юбилей с близкими. Видение было наполнено счастьем и любовью. На руках у дочери ее сын, хотя она в то время даже замужем еще не была.

— Хочешь, чтобы это было в твоей жизни? — спросил меня прапрадед.

Я склонил голову и ответил утвердительно.

— Пройди по моему пути, — произнес он.

Утром я принял решение пойти пешком в Мекку.

ПАМЯТЬ СВЯЩЕННА

Без прошлого нет ни настоящего, ни будущего. Мне повезло найти своего прадеда, который с 1942 года числился пропавшим без вести. Будучи историком, я занимался его поисками более 12 лет, был в райвоенкоматах и архивах Казахстана, Министерства обороны России в Подольске, освоил российские сайты ОБД «Мемориал» и «Подвиг народа». Через посредников искал выходы в архив МО РФ, так как найти на сайтах сам не мог.

Мне советовали ждать, когда оцифруют архивные данные, хотя это длительный процесс и проверять информацию можно раз в квартал после обновлений.

Моя прабабушка Магфура, которая жила у нас до самой смерти в 1982 году, так и не верила, что ее мужа нет, ведь на руках у нее оставалась похоронка,

и не похоронка даже — письмо, в котором сухо сообщалось, что он пропал без вести.

— Муталип был хитрым татаринном, возможно, живет где-то в Европе или Америке, — часто повторяла она.

Помня об этих ее словах, я рассылал запросы в компетентные органы разных стран, но ответ всегда приходил один: «в списках не значится».

Пробовал найти его в базах данных специализированных сайтов, менял три-четыре буквы в фамилии и имени, а следов так и не нашел.

Но однажды мне повезло. У моего одногруппника из бизнес-школы «Сколково» Олега Дяткевича, профессионального журналиста из Беларуси, был большой опыт поиска погибших или пропавших на той войне. И в 2017 году он нашел моего прадеда по войсковым ведомостям питания. Как оказалось, в базе данных «Мемориал» имя и фамилия оказались полностью изменены. Звали прадеда Валитов Муталип, а в списках погибших он значился как Баллитов Мучеллан, видно, так записали в горячке после боя.

Я узнал, что прадед воевал на Северо-Западном фронте в 391-й стрелковой дивизии, сформированной в Омске в основном из казахстанцев. Участвовал в боях вокруг Демянского котла под Старой Руссой Новгородской области, где Красная армия окружила целую немецкую дивизию. В одном из этих боев в 1942 году он и погиб.

Муталип — сын Менлисафутдина Валитова, моего прапрадеда, который всем нашим родственникам известен тем, что еще до революции семь раз совершил пеший хадж в Мекку. Он был учителем с высшим образованием, и я предполагал, что у него имелось офицерское звание. Впрочем, оказалось, из-за отца-имамы он считался неблагонадежным и числился в рядовых.

Когда прадед пропал без вести на полях сражений, моя прабабушка Магфура осталась с тремя детьми без пособия по потере кормильца. Потом умер сын, остались две девочки, одна из которых моя бабушка Амина.

С моим товарищем, российским поэтом Алексеем Иноземцевым, мы поехали в район Старой Руссы Новгородской области. Деревни Сутоки, где в бою погиб прадед, давно уже нет, а останки бойцов свезли из пяти деревень в село Коровитчино, там мы и нашли несколько братских могил.

Пробраться к месту захоронения можно только зимой — кругом сплошные болота. Мы с Алексеем испили воды в реке Ловать и помолились за души убиенных. А в 2018 году съездили туда с родственниками, отвезли горсть родной казахстанской земли, почитали Дуа (молитвы), прошли вместе с «Бессмертным полком» по Старой Руссе и внесли имя прадеда на Стеллу Памяти.

Алексей написал стихи, навеянные этой поездкой.
*Прадеду нашему Муталипу Валитову,
славному роду Баймухановых...
09.05.2018 г. Старая Русса.*

*Валитов Муталип в моменты Праздника
ОСОБЕННО волнуется за Род:
Он знал Душой — Родня Его найдет,
По нужным уголочкам развезет.
Казахи — вдохновенные проказники,
Для коих Аруахи¹ — лобби их
В переговорах трудных со Всевышним,
Перед Творцом и прочими — та «крыша»,
Которая ЛЮБОГО может слышать,
Ибо ДУШИ читает вечный Стих...
И знает, где на Небе Аруахи*

¹ Аруахи — духи предков.

Бауыржан Амангельды

*Того, кто ныне к Роду Их пришел,
Частенько же — и встречи хорошо,
Умело подготовят, капюшон
Причин набросив, — чистые казахи!
Благодарит всем Сердцем Муталип:
Продвинуться к Аллаху ведь
ДЕЛА ЗЕМНЫЕ помогают, и тела,
Что найдены, Героев, — похвала
Ему и Роду: ПОМНЯТ — НЕ ПОГИБ...*

В Казахстане было сформировано 23 дивизии. К сожалению, мы не знаем историю всех воевавших, у нас нет полных списков, до сих пор числятся пропавшими без вести 276 тысяч человек. И наша миссия как потомков — сделать так, чтобы узнать поименно весь состав этих дивизий и найти места захоронений наших батыров, отстаивших свободу ценой собственной жизни.

В МЕККУ

Тот сон, в котором я увидел прапрадеда Менлисафутдина, меня вдохновил и часто всплывал в памяти. Тогда я предполагал, что к святому городу пойду пешком, по стопам прапрадеда. Запланировал маршрут и начал готовиться к ответственному и долгому пути. Ежедневно старался проходить не менее 10 000 шагов в день, но когда до назначенного времени осталось совсем немного, начались сильные боли в ноге.

Еще в 2017 году у меня случился двойной перелом ноги, поставили металлический штифт. Со временем штифт стал выпирать как второе колено, пришлось делать операцию по его удалению. Но состояние костей и суставов полностью восстановить не удалось. При регулярной нагрузке прошлая травма дала о себе знать.

Сделал КТ, получил первичную консультацию врача и не поверил заключению. Но диагноз оказался правильным: длительные пешие переходы мне теперь противопоказаны.

Конечно, я расстроился, но не впасть в уныние мне помогла мой духовный Учитель — Порохова Валерия Михайловна, которую с момента принятия ислама стали называть Иман. Она обладала особым талантом доступно и понятно пояснять основы ислама.

— Сон с прапрадедом-хаджи — это его призыв, чтобы вы встали на путь осознанности и духовного развития, — толковала она мне. — Не обязательно повторять этот путь физически, проходя через испытания и лишения. Главное — служение Всевышнему и совершение благих дел милостью Аллаха.

Об этой удивительной женщине скажу несколько слов отдельно. Иман Валерия — русская, дворянского происхождения. В 1985 году она приняла ислам и со временем стала одним из лучших знатоков и переводчиков Корана в стихотворной форме. Ее смысловой перевод был издан 12 раз и стал для многих лучшим выражением Корана, потому что передан в стихах. По ее собственному выражению, 11 лет, которые она посвятила переводу Корана, она была погружена в особое состояние.

— Моей рукой водил сам Бог, — говорила она.

Иман Валерию знали многие по встречам в Казахстане, Татарстане и других странах. По ее убеждению, мусульманская вера — прогрессивная и современная конфессия, у нее на Земле большое будущее.

В 2019 году Иман покинула наш мир, светлейшая ей память...

Алексей Иноземцев, наш общий друг, написал это стихотворение Учителю в день ее ухода:

Бауыржан Амангельды

*Иман Валерия: как много чувств прекрасных
Вдруг подымается в измученной Душе
При этом имени — в лесном ли шалаше,
В Дешт-и-Кыпчак ли, в городе. Вы страстно
Всевышнего несли каноны нам.
А почему — несли? Да и несете!
К глубинам Православия — полеты
К Исламу Вы прибавили. К ногам
Вы Истины смиренно положили
Великий труд, где Русским Языком,
Богаче Народ сделав, Вы легко
Каноны Мироздания изложили.
И Русская Душа, затрепетав,
Услышала Пророка дивный голос;
Без воли Божьей ни единый волос
Не упадет. Осознаннее став,
ПОСЛЕДНЕГО Пророка глас услышав,
Все говорящие по-русски обрели
Заветы в отношении Земли,
Что дал через Мохаммеда Всевышний.
Аллах всемилосердный принял Душу
Твою, Сестра, Учитель, наш Иман.
Священный вдохновеннейший Коран —
Живет в Сердцах. Ты научила — слушать...*

ТРИУМФ ВОЛИ: САХАРА

В процессе подготовки к походу в Мекку мне довелось познакомиться с ребятами из популярного российского турклуба «Волчица». Его основной вдохновитель и организатор Дмитрий Алешкин суммарно три раза пешком обошел Землю и побывал на всех континентах.

Когда я поделился с ним своими планами, он сразу предостерег:

— Сложнее всего будет в пустынях — там пески. Давай попробуем пройти Сахару.

Я с радостью и даже трепетом согласился, предвкушая сложное, но интересное путешествие.

В ноябре 2018 года наша экспедиция пошла через Мавританскую Сахару. Мавританию мы выбрали не случайно: эта маленькая страна в Западной Африке сохранила свой исторический облик и нравы, а туристов там гораздо меньше, чем в туристических Тунисе или Марокко. Конституции нет, население бедное, живет по исламским законам шариата. В столице этого государства — городе Нуакшот — в годы Второй мировой войны размещалась военно-авиационная французская база. Кстати, именно там служил военным летчиком Антуан де Сент-Экзюпери, и именно там, во время облетов Сахары, он написал «Маленького принца».

Прилетели в Нуакшот, и оттуда нас на пикапах забросили на полторы тысячи километров вглубь пустыни. Мы начали свой путь, отправившись в сторону «черной Африки», что в 60 километрах от Мали. Всего в Сахаре мы провели две недели, маршрут занял 11 дней, и за это время наша группа преодолела 340 километров.

Шли древними караванными тропами, быстро продвигаясь пешим ходом, чем привлекли особое внимание министерства обороны и мавританских спецслужб. Они не могли понять, что за разношерстная международная группа перемещается по стране, почему пешком, что ищет...

Ни связи, ни дорог. Только караваны верблюдов неспешно, только им ведомыми путями идут от колодца к колодцу, как и тысячи лет назад.

Воды хватило на треть пути. Пополнить запасы можно только из редких колодцев. А вода — уж какая есть, иногда на дне даже видели трупы животных. Но наши бывалые путешественники предусмотрели все:

на такие случаи у нас была американская система очистки воды. Хоть и прогоняли через нее воду по несколько раз, но она все равно оставалась непрозрачная. Поэтому бухали туда марганцовки, затыкали носы и пили эту розовато-бурую непонятную субстанцию. Выхода нет: без влаги в пустыне смерть.

Двигались по старым руслам рек. Оказывается, в Сахаре раньше они были. Видели и древние города, которым по четыре-пять тысяч лет, сейчас они все под охраной ЮНЕСКО. Думаю, эта огромная пустыня таит в себе много археологических сокровищ, до которых еще не дошли руки современных ученых-археологов. Проходили и соляные шахты, где до сих пор добывают соль, которая раньше стоила дороже золота.

Кстати, компанию нам составлял один из лучших гидов по пустыням и отличный кулинар Эль Хаддар Хишам, уроженец города Фес в Марокко. По утрам мы больше половины пути ели яичницу. Как сохранялись продукты, спросите вы, ведь температура днем поднималась до жарких 30–35, но и ночью было не холодно — плюс 15. Ответ оказался прост: когда яйцо смазываешь растительным маслом, оно забивает поры скорлупы и яйца не портятся даже в сильную жару. Такой вам лайфхак на заметку.

Там я понял, что красное мясо на таких тяжелых маршрутах лучше не есть: на следующий день идти тяжело, организм требует передышки, дыхание сбивается. Поэтому во время похода я в основном питался рыбными консервами. Но случались и кулинарные праздники. Например, однажды Хишам приготовил пиццу из пустынных ящериц — вкуснейшее блюдо, скажу я вам.

При такой ежедневной интенсивной нагрузке углеводов расходуется молниеносно. Никогда не ел столько сладкого, как в этом походе. Когда добрались до магазина, смели все углеводы, что нашли на витрине:

батончики, печенье, сладкую газировку. А в одном населенном пункте нам вынесли Соса-Сола. Неизвестно, сколько лет она хранилась и в каких условиях, да и вообще непонятно, как туда попала. Но продавали втридорога, потому что она была холодной... Кусочек цивилизации. Заплатили. Купили. Пошла на ура.

Шли мы пешком, но налегке: с собой только небольшие рюкзаки. В составе каравана десяток верблюдов, на которых навьючили тяжелый груз — еду, воду, палатки. А в Сахаре они одnogорбые. Некоторые из наших так стирали ноги в дороге, что иногда вынуждены были взбираться на животных и ехать верхом. Но на одном горбу усидеть задача не из легких. Я тоже попробовал и быстро понял, что все-таки лучше пешком.

Все, кто не был в Сахаре, представляют, что там сплошные пески до горизонта, дюны да барханы. На самом деле они занимают только 11% ее площади, а остальное пространство — сплошь камни.

Проходили в 60 километрах от лагеря подготовки ИГИЛ — организации, запрещенной в России и Казахстане, но страха как такового не было. На вид обычные арабские бедуины, туареги, люди открытые и гостеприимные. Они готовы принять путника и отдать последнее. В этом они схожи с казахами. Только там осознал всю глубину фразы «ассаламу алейкум».

— Мир Вам, — говорят при встрече.

— Уа-галеюкум ас-салям, и Вам мир, — приветствуешь в ответ.

В Сахаре люди долго не живут: под пустынными ветрами и палящим зноем они как будто быстро высыхают. Мои ровесники выглядели как старцы. Сложные погодные и бытовые условия и постоянная борьба за выживание. День за днем, год за годом...

Я был единственным мусульманином в нашей группе, приветствовал местных, разговаривал, а одному

даже оставил лекарство. Шли дальше. Через километров 200 к нам подошла группа — они не знали, кто мы такие, и не понимали, почему так быстро идем, но до них дошли сведения, что у нас можно получить помощь.

— У вас в группе есть мусульманин и врач. Сделайте что-нибудь, — обратились они.

Оказалось, у их человека соохлась рука.

— Давайте помолимся, — сказал я.

А после молитвы протянул болеутоляющее, и они исчезли в пустынном просторе, как будто растворились.

У нас были спутниковые телефоны, но мы выходили на связь только раз в день, чтобы только определить с местоположением. У местных же такие блага вообще отсутствовали, поэтому я до сих пор не могу понять, как они узнали, что в составе группы есть мусульманин и якобы врач. Видно, в этих краях сохранились свои, известные только живущим там, средства передачи информации.

**ТОГДА Я ОКОНЧАТЕЛЬНО ПОНЯЛ,
ЧТО ПУТЬ В МЕККУ ПРОХОДИТ ЧЕРЕЗ
ИЗМЕНЕНИЕ СЕБЯ, А ГЛАВНЫЙ
ДЖИХАД — ОН В БОРЬБЕ С САМИМ
СОБОЙ, СО СВОЕЙ ЛЕНЬЮ
И ПРИВЫЧКАМИ.**

Каждый день нашей пешей экспедиции был полон сложностей, открытий и потрясающих событий. Нам даже посчастливилось найти топор, которому, как показали результаты экспертизы, оказалось не менее 40 тысяч лет. Я держал его в руках и размышлял о бренности бытия — что такое даже сто лет в сравнении с десятками тысячелетий!

Именно после Сахары, к немалому удивлению своих партнеров, я полностью отказался от неэкологических бизнесов. Был закрыт «Триполи» — лаунж-бар с караоке в Москве. Основная причина моего решения была связана с продажей спиртного, что противоречило моим нынешним принципам. А петь без горячительного, к сожалению, наши гости не могут.

Тогда я окончательно понял, что путь в Мекку проходит через изменение себя, а главный джихад — он в борьбе с самим собой, со своей ленью и привычками.

БАЙКАЛ — ИСПЫТАНИЕ ХОЛОДОМ

Следующий пеший поход из Казахстана я запланировал на Байкал. Зимой, с ночевками на льду. И в феврале 2019 года наша небольшая экспедиционная партия осуществила эту затею.

Перед путешествием с нами провела обряд настоящая бурятская шаманка Екатерина Моисеевна, которая договорилась с духами Байкала, чтобы наш поход был удачным. Так и случилось: обошлось без ветров и метелей.

Вел нашу группу мастер по выживанию Павел Каманин, с ним же мы были в Сахаре, в Мавритании. Двигались от острова Ольхон Иркутской области до села Баргузин в Бурятии. Четыре ночи на льду в палатках. Температура от –15 до –25, а под нами байкальская глина в полтора километра.

Повезло, не замерзли.

Во время экспедиции мы практически не готовили. Основная еда — сухофрукты. Все остальное — сыр, шоколад и другие продукты — на морозе моментально превращалось в камень. С собой брали газовую горелку,

на которой иногда варили кашу или постный супчик — от мяса к тому моменту я уже отказался. Обед не, только перекусы, и в основном опять, как в пустыне, рыбные консервы. Утром встали, собрались, позавтракали. Важно было выпить чаю и успеть налить в термос, пока не остыл. Шли с перерывами, они на морозе необходимы: час идем — десять минут отдыхаем, в обеденное время чуть больше.

Ночевали в палатках. И самое большое ночное испытание — сходить в туалет. Мороз трескучий, да с пронизывающим колющим ветром. В палатке специальный спальник мешок, внутрь сначала засовывали ботинки, а потом быстро ныряли сами. Если забудешь про обувь, утром получишь два куска льда. В палатках спали по двое, а потому, пробираясь в потемках к выходу, было важно не разбудить соседа. Чтобы справить нужду, все надо делать просто молниеносно — достать ботинки, одеться, быстро сбегать и быстро вернуться, снять ботинки, не забыть засунуть их в спальник, забраться в него самому и, укутанным его теплом, снова провалиться в сон.

После первого перехода думаю: так дело не пойдет, надо что-то делать, чтобы ночью спать, а не бегать. В итоге решил пить только до обеда. Это потом бывалые подсказали:

— Бутылку возьми и сходи в палатке.

Но палатка маленькая, а рядом сосед. Неудобно.

— Значит, тебя просто не приперло — все так делают, — объяснили мне с усмешкой.

По ночам я слышал гул со дна Байкала. Там находятся тектонические плиты, от места их соединения и шел этот утробный звук. Казалось, что они разговаривают. Первые пару ночей заснуть с непривычки было сложно. Лежишь, прислушиваешься к непривычным звукам и представляешь толщу воды под собой в полтора

километра. А еще в этом крае случаются землетрясения, да иногда такие, что на следующий день появляются трещины. Но и тут есть положительные моменты: из них можно напиться очень вкусной воды. И не надо растапливать лед.

Вот же, как говорится, век живи — век учишься. Раньше думал: лед он и есть лед, везде одинаковый. И для меня стало открытием, что местные выделяют на Байкале целых 18 его видов.

В общей сложности мы прошли тогда 128 километров. Видели и браконьеров, которые выходили на омуля, и следы местной фауны — байкальского тюленя и выдры.

Так же, как при испытании жарой, через три-четыре дня изменения происходят на уровне митохондрий. Человек быстро привыкает и приспосабливается к любым условиям: 30–35 градусов жары в Сахаре переносятся спокойно, 45 — уже тяжело. А на Байкале то же самое с холодом: но через день перестраиваешься и понимаешь, что основное — это движение. Идешь — тепло. Остановился, а еще не дай бог заснул — замерз.

КАНТАР — 2022

В январе 2022 года «черный лебедь» прилетел и в нашу страну. Двойственность затянувшегося транзита власти, когда уже два года формальным президентом был Касым-Жомарт Токаев, но реальные властные рычаги оставались у бывшего президента, себя исчерпала.

После неформальной встречи в Санкт-Петербурге с Путиным и Лукашенко в конце декабря 2021 года, где, как я предполагаю, Путин озвучил будущие

геополитические изменения на континенте, ставка была сделана на действующего президента Казахстана.

По возвращении, после консультаций с ближним кругом семьи, был запущен План Б, сценарием которого предполагалась смена Токаева.

В ночь с 4 на 5 января 2022-го я проснулся от звуков разрывов. Спросонья подумал: громовые раскаты... А потом — какие раскаты в январе?

Больше не спалось.

Накануне вечером я слышал, что у спортивного комплекса «Алматы Арена» собирается молодежь, но увиденное утром в центре города на площади Республики, оказалось неожиданно и страшно. Сгоревшие остовы полицейских автомобилей, коробки из-под патронов, костры, душливый запах газа. Полицейские и армейские части тогда четко, по науке, «ломали» ряды протестующих, расчленяли их на группы и гнали в разные стороны, используя только светошумовые гранаты и гранаты со слезоточивым газом.

Все происходящее в те дни я снимал на фото и видео. Удивительно, но мне никто не мешал.

Как историка и человека с активной гражданской позицией, меня интересовало, откуда взялись корни этих протестов. Недовольство в народе зрело давно — слишком большая разница в имущественном положении между богатыми и бедными, но к такому активному протестному выражению, я считаю, готовности еще не было.

На следующий день с утра я опять был на площади Республики, и картина прояснилась: я увидел организаторов протестных маршей. Крепкие парни в неброской одежде отдавали приказы, куда двигаться группам молодежи. Некоторые из «командиров» были с военной выправкой. Были и ребята из мест не столь отдаленных.

Как я это понял? Их повадки и речь мне были знакомы не понаслышке.

Особое внимание привлекла раздача напитков — в бутылках из-под Соса-Сола бултыхалась прозрачная жидкость. Позже выяснилось, что в нее подмешивали метамфетамины и соли. Я видел в следующие дни протестующих, которые не спали по нескольку суток, грязные, с воспаленными глазами. Никто не смог бы выдержать в зимнее время без таких возбуждающих веществ.

На протестные настроения наложились сценарии провокаторов. Подготовка к Плану Б по свержению действующего президента шла давно. Ряд непонятных по своим причинам погромов в Кордайском районе, расстрелы на погранзаставах и егерей на кордонах в горах. Все это наталкивало на предположение, что там же в горах работают лагеря спецподготовки и тренировки людей, которых обучали, как и что делать после триггерных точек.

И таким триггером стало повышение цен на автогаз в Западном Казахстане в первые дни нового, 2022 года. Люди, измученные пандемией, вышли на улицы, и этим воспользовались те, кому было что терять при новом президенте. Технологии явно были отработаны: сначала на улицах с протестами и криками «Шал кет!»¹ появились аульские ребята, но уже на следующий день, 5 января, направлять толпу, подкрепляя это наркотиками, стали уже совсем другие люди.

При этом сопротивления административных и силовых органов не было совсем. Сказывались команды от начальников, привычно звучащие уже 30 лет, — вся система была выстроена ими же. Поэтому по команде сверху властные и правоохранительные органы ушли из всех зданий, которые занимали. Был захвачен

¹ «Старик, уходи!»

аэропорт, куда приземлялись спецборты с участниками провокаций из других регионов и стран.

Для всего мира и особенно для действующего президента создавалась картинка в средствах массовой информации — катастрофа и апокалипсис: горят символы власти, полностью отсутствует силовой блок, отключен интернет, в городе все на слухах о погромах и мародерстве, начались проблемы с обеспечением продуктами питания.

В этой обстановке президенту Токаеву было сделано предложение, от которого было сложно отказаться: вылететь на частном джете в другую страну с наличными, которых бы хватило на безбедную жизнь. Единственное условие — подписать прошение об отставке. Дальше мы сами наведем порядок — заверяли заговорщики.

Но к чести Токаева, он не поддался на эти уговоры и обратился за помощью к объединенным силам ОДКБ¹, которые выступили гарантом наведения порядка на ключевых объектах страны. Часть колеблющейся элиты, видя такой поворот, поддержала действующего президента.

В столкновениях погибло 238 человек. Их смерти станут скорбным напоминанием всем нам о хрупкости нашего мира. И если не решать вопросы справедливого распределения богатств Казахстана между всем народом, эти жертвы будут напрасны.

«Победителей не судят» — известное выражение Екатерины Второй, адресованное Суворову. За прошедшие после январских событий годы многое еще осталось непонятно, не расставлены все точки над *i*, но первые шаги президента Токаева, переизбранного на семилетний срок, внушают осторожный оптимизм.

¹ Организация Договора о коллективной безопасности (ОДКБ) учреждена в 2002 г. и объединила Армению, Белоруссию, Казахстан, Киргизию, Россию и Таджикистан.

У него сложнейшая задача — как пройти между Сциллой прежних 30-летних порядков и Харибдой Жаңа Қазақстана (Нового Казахстана), не разрушив то ценное, что было сделано, соблюдая правовые и международные нормы. Голоса скептиков звучат громко и массово, но врожденный ум, интеллигентность и большой дипломатический опыт Токаева позволяют надеяться, что он сможет войти в историю нашей страны, не запятнав своего имени.

ЭНЕРГИЯ БЛАГОДАРНОСТИ

Я считаю себя везунчиком по жизни. Мне посчастливилось родиться в достойной советской семье: папа — военный, мама — учитель. Их зарплаты едва хватало на все нужды, но мы были сыты, одеты и обуты, жили в благоустроенной квартире в городе, где больше возможностей получить хорошее образование. Из-за специфики работы отца мы часто переезжали, за время учебы я успел сменить пять школ, и в каждой новой приходилось самоутверждаться, часто и кулаками, но это помогло становлению характера.

Классное у нас было время — не было такого надзора родителей, как сейчас. Мы часами пропадали во дворах, зимой играя в хоккей и «царь горы», а летом — в футбол и «казаки-разбойники». А еще в мушкетеров — сериал о приключениях Д'Артаньяна и его друзей гремел на всю страну. Мы делали целые снежные пещеры в лабиринтах, весной там же катались на плотях, взрывали карбид, расплющивали пятикопеечные монеты на рельсах овощной базы, катались на подъемных кранах, цеплялись за автобусы и трамваи, чтобы с ветерком прокатиться по снежной дороге от остановки до остановки... Да много всего было веселого и интересного!

Только сейчас понимаешь, какой запас прочности и спаянности заложили в нас те двory, классы и летние лагеря.

Потом, в юности, поступил в лучший вуз Казахстана, куда и хотел — на столь любимую мною с детских лет историю. Стал бы историком и политологом, если бы не перестройка.

У меня было больше шансов, чем у моих однокурсников, которые приехали из аула и жили в общежитии. Им приходилось думать, как решить квартирный вопрос и как прокормить семью, если вдруг решил жениться.

Я женился по любви, у нас двое прекрасных детей, сейчас и внук подрастает. В семейной жизни, конечно, всякое бывало, но главное — мы развиваемся вместе, каждый в своей области, и до сих пор равнодушны друг к другу.

Мне повезло жить на стыке эпох и своими глазами увидеть и социалистические реалии, и капиталистические. Я научился быстро приспосабливаться к изменениям, улавливать в них новизну и не бояться ее принимать. Меня часто спасала именно эта гибкость. Так я получил навык распознавать новые ниши для бизнеса.

Но больше всего мне повезло с людьми, которых я встречал в жизни. Особенно с профессионалами. О, это особая каста! Они состоялись в своем мастерстве, любят свое дело и знают все тонкости.

С годами я осознал, что каждая встреча с новым человеком — это настоящий подарок судьбы, ведь случайности не случайны. Поэтому и любая встреча для чего-то нужна.

Сегодня я благодарен даже тем людям и обстоятельствам, из-за которых испытал тяготы и лишения, ведь они помогли мне стать сильнее. А после непростых времен приходит пора собирать камни, разбросанные ранее, — время осознанности.

Глубоко благодарен даже за вынужденный отъезд из Казахстана на три года — это помогло мне выйти из зоны комфорта и стать другим. Прошел трансформацию внутреннего Я от человека бегущего к человеку, который задумался, остановился и обратился от внешней суеты внутрь себя.

«ШКОЛА ИГРЫ» ВАДИМА ДЕМЧОГА

Жизнь — это большая игра. СИЗО не единственный случай, когда я представлял себе эпизод своей жизни игрой. Есть такой актер — Вадим Демчог, многим он известен как доктор Купитман из «Интернов». Но он еще и сценарист, у него своя актерская школа, драматический театр и даже собственное бесплатное приложение Demchog. В нем и тренажеры для актеров, и базовые медитации, и книги.

А как играют ребята в его «Школе игры»! Его курс учит жить на сцене, следуя бессмертным словам великого Шекспира: «Жизнь — игра, а люди в ней — актеры». И каждый может поверить в игру, поверить в жизнь и стать ее повелителем. Надо просто научиться смотреть на все, что с тобой происходит, с этой точки зрения, и все получится.

Большим открытием стали для меня спектакли Театра Демчога «Арлекиниада», они отличаются от всего представленного в Москве. Игра актеров в «Закрой глаза и смотри» ошеломляет своим естеством, а постановка реально заряжает. Я давно не видел таких горящих глаз и такой проникновенной игры.

Построен спектакль на основе серии передач Демчога «Фрэнки-шоу», которые выходили на радио «Серебряный дождь». Они были основаны на легенде об актрисе: находясь в психушке, она каждое утро просыпалась

в новой роли. Никаких декораций, голая сцена. Появляются актеры и начинают декламировать от первого лица. А зрители, закрыв глаза, должны понять, о каком реальном или вымышленном персонаже идет речь. Гениальная вещь получилась!

После выступления показывают, что это была за история и что за персонаж в ней. Сильнейшие мизансцены! Перед зрителями проходит целая галерея образов исторических лиц и наших современников. А с какой страстью и какой силой подаются истории: к примеру, о королеве Марии Стюарт, которую обезглавили, или о прекрасной российской актрисе Людмиле Гурченко.

ЖИЗНЬ — ЭТО БОЛЬШАЯ ИГРА.

Увидев его актерскую игру, я поразился, как мастерски он умеет перевоплощаться. Поэтому, когда узнал, что он будет одним из спикеров на тренингах личностного роста, организованных Forbes Ontology в октябре — декабре 2019 года в Москве, решил записаться на эту программу. После «Медведково» мне необходимо было отойти от прошедшего, развеяться, и семинары Вадима Демчого подарили незабываемые дни: перед нами выступал не только сам Мастер, но и гениальные актеры «Школы игры».

Демчог — интереснейшая «шкатулка с секретом»: чем дальше ее открываешь, тем больше увлекаешься. Кстати, оказывается, Демчог в буддизме — Бог высшего блаженства. И Вадим немного приоткрыл для меня увлекательную тематику кашмирского шиваизма. Главным уроком семинара стало мастерство воплощения в Повелителя Игр: когда ты сам решаешь, в какой ты игре, и устанавливаешь ее правила...

ТОЧКА СБОРКИ

Завершились мои многолетние судебные тяжбы — они стали для меня большим жизненным уроком.

Как знак свыше расцениваю, что за время жизни в России мне удалось найти корни предков по линии мамы. Эти находки определили мой дальнейший духовный путь.

Просыпаясь по утрам, я научился радоваться каждому новому дню: улыбаюсь и благодарю Бога за все, что он дает. Научился слышать и чувствовать сердцем, отделяя игры беспокойного разума от истины. Меня посетили тишина, радость и любовь. Радость от обычных вещей, которые мы часто не замечаем в повседневной суете.

Чтобы настроиться на позитив, попробуйте вдохнуть носом — набрать «благо» и выдохнуть — «дарю». Если дышать таким образом, мир вокруг начнет преобразовываться. Дыхание — это наше все.

А летом 2022 года, когда пандемия наконец закончилась, я исполнил один из столпов каждого мусульманина — совершил хадж в Мекку. Мне повезло, что рядом был мой устаз Азамат — духовный учитель, помогающий не совершить ошибок на этом Пути. Когда я попал к священному камню Кааба, на глазах непроизвольно выступили слезы — слезы очищения и радости, переполнявших меня чувств.

Хадж стал началом моего настоящего Пути — Пути просветления и осознанности.

В жизни важно найти точку сборки: прийти к внутреннему балансу ума, поведения, ценностей и убеждений. Я еще в процессе обретения этой точки. Мне многое пришлось изменить в мировоззрении и заниматься

различными практиками для успокоения суетливого ума, поменять окружение и освободиться от зависимостей.

Главное — понять, что останется с тобой, когда все остальное покинет?

Деньги? Они у меня были. И ушли. А я остался. Потом они опять появились.

Статус, веселая компания друзей-собутыльников? Они тоже были и тоже исчезли. А я остался.

Здоровье? Без него сложно: что есть, то есть. Но и оно иногда уходит. Бывает, правда, возвращается, если прилагаешь регулярные усилия.

А без чего нельзя?

**ЗАВЕРШИЛИСЬ МОИ МНОГОЛЕТНИЕ
СУДЕБНЫЕ ТЯЖБЫ — ОНИ СТАЛИ ДЛЯ
МЕНЯ БОЛЬШИМ ЖИЗНЕННЫМ УРОКОМ.**

Тут каждый сам отвечает. Лично я не представляю себя без родных. Они могут уйти из этого мира, это правда. Но там, за Дверями, мы все равно увидимся.

Не представляю себя без Веры. Постулаты ислама разумны, поддерживают в непростые времена и укрепляют силу духа.

Не представляю себя без самоуважения. Нет, не своей важности и значимости, а именно уважения к себе. На статус приятно опереться, но он может треснуть в любой момент. Статусность зависит от других. А вот внутренний стержень удержит.

Есть еще одна важная вещь, которая помогает мне и в жизни, и в бизнесе. Ответственность за себя и за то, что происходит вокруг. И эту ответственность я, мужчина, беру на себя. И никому ее не отдам — ни государству, ни злоумышленнику-неприятелю. Хозяин — не тот,

кто распоряжается, а тот, кто отвечает за свои поступки и поступки находящихся под его началом.

Своим менеджерам всегда говорю:

— Ребята, принимайте решения, берите ответственность на себя.

Не бойтесь идти вперед к своим целям. Чтобы победить, надо действовать и идти своей дорогой. Тогда удача обязательно вам улыбнется.

CARPE DIEM — «ЖИВИ НАСТОЯЩИМ»

Самый главный урок, который я вынес после всех событий на своем пути, — научиться принимать события такими, какие они есть. Я мысленно нередко говорил себе: «Не жди, что станешь счастливым, богатым в единый миг. Не сдавайся, если начался отлив. Не лежи в отчаянии на земле, когда тебя вышибло из седла, спокойно и без истерики осмотришь и пойми, чем и как ты можешь заняться здесь и сейчас, при сложившихся обстоятельствах. Ни на секунду не забывай, что ты ценен. Не позволяй обесценивать себя ни людям, ни неблагоприятным обстоятельствам.

Будь счастливым, научись осознанной радости: наслаждайся. Здесь и сейчас.

Живи каждый день. Радуйся сегодняшнему дню: вчерашний прошел, а завтрашний еще не наступил».

И все эти мысли удивительным образом совпали с моим новым ощущением мира: ислам учит встречать каждый день и каждого человека как подарок Всевышнего. Это значит каждый свой день проживать качественно вместе с приятными тебе людьми. А если некомфортно и тягостно, то нужно работать над собой, думать, менять что-то в своей жизни и уходить от токсичных отношений.

Я тоже еще в Пути. И путь этот называется Жизнь. Здесь и Сейчас.

Ежедневно стараться по максимуму. А дней в человеческой жизни не так уж много. Мы с друзьями однажды подсчитали: средняя продолжительность человеческой жизни примерно 70 лет. Получается, только 70 раз ты можешь встретить весну. А потому смотри и замечай детали: лучи восходящего солнца, росу на листке, чью-то улыбку... Это и есть настоящая жизнь.

В 50 лет большая часть пути уже позади. С точки зрения нынешней генетики лет 30 еще проживу. Получается, 30 лет по 365 дней — всего 11 тысяч дней. Когда говоришь: «Тридцать лет» — вроде звучит весомо, но это всего 11 тысяч восходов и закатов...

Мой товарищ, друг юности, пошел дальше и перевел их в 140 миллионов вдохов и выдохов. И количество это зависит от того, как дышать. Если спокойно, равномерно, принимая жизнь во всех ее проявлениях и маленьких штрихах, проживешь дольше. А чем тревожнее бьется сердце, выше пульс и чаще дыхание, тем короче жизнь.

Философия проста: когда давят обстоятельства, старайтесь принимать все как есть. Прошлого уже не вернешь, Будущее еще не настало.

Мне близка мысль Бориса Пастернака, что «...пораженья от победы ты сам не должен отличать». Встречайте спокойно и с достоинством и то и другое — такое состояние привлекает людей. А еще важно найти баланс, чтобы использовать все возможности. И только в этом случае Вселенная услышит вас и пойдет навстречу.

Нельзя постоянно жить в ожидании, день за днем ждать чего-то или кого-то, откладывая важные дела на потом, а мелкие в долгий ящик и думать: «Ничего, завтра это сделаю, завтра начну работать и меняться, завтра заживу по-новому, завтра...»

Река Жизни

Или впахивать день и ночь, не замечая, как мелькают дни, пробегают месяцы и с огромной скоростью летят годы, оставляя в этой суете важные дела и вещи, и надеяться: «Ничего, завтра... все завтра...»

Я знаю таких людей, немало их встречал. Но твердо знаю, что жить надо сегодня, здесь, в этом дне и в этой минуте. Не откладывать на потом и не лишать себя радости. Ведь когда наступит завтра, вы зададите себе вопрос — а ради чего все это?

**Я ТОЖЕ ЕЩЕ В ПУТИ. И ПУТЬ ЭТОТ
НАЗЫВАЕТСЯ ЖИЗНЬ. ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС.**

Самое сложное — принять и полюбить себя. Такого, какой есть, со всеми достоинствами и недостатками, взлетами и падениями, победами и ошибками. Только тогда почувствуете себя свободным.

Свободным, чтобы создать свою Игру.

ГЛАВА 11

Напутствие начинающим бизнесменам

Вы должны любить свой бизнес, любить клиентов и поставщиков, и это к вам вернется. Стив Джобс любил компьютеры, любил свое дело — вот что им двигало.

Ицхак Адизес

Теперь хочу спросить вас: определились ли вы, к какой мечте будете стремиться и какие цели преследовать? Планируете работать на себя? Хотите построить свой бизнес?

Если цель останется на уровне желаний, вряд ли она перейдет в стадию свершения. Для действий должна быть серьезная причина.

Нельзя получить все мгновенно и сразу. Важно уметь мечтать, но от мечты до идеи, от идеи до намерения и от намерения до реализации — длинный путь. Мечтателей много, а вот «достигаторов» — кто достигает своих целей — увы, мало. По пальцам пересчитать.

Если вы поняли, что пришло ваше время, спокойно сядьте и четко сформулируйте на бумаге или в приложении свою цель. Выберите ту, которая совпадает с вашим мировоззрением, навыками, способностями, вдохновляет вас, и двигайтесь в направлении ее реализации. Взвесьте все за и против. Имейте силу делать, несмотря ни на что. И даже если вы ошиблись и выбрали неверный

путь, умеете это принять. Но не опускайте руки. Исправляйте ошибку или ищите новую дорогу.

И помните: для осуществления мечты нужно постоянно совершать действия. Если вы не начали действовать в течение 72 часов после рождения идеи, вряд ли она реализуется: энергия на ее воплощение будет растрачена впустую.

Хотите зарабатывать хорошие деньги? Для начала определите и запишите, о чем мечтаете, что любите делать, в чем чувствуете себя как рыба в воде.

Нужна идея, которая захватит и вас, и окружающих. Идея, которая позволит вашему бизнесу стать лучше, чем другие на рынке, иметь преимущество в сервисе, технологии, продукте, цене и выгодно отличаться от других. Что даст вам фору в сравнении с другими конкурентами? Ведь они не дремлют и будут всегда наступать на пятки.

Любой бизнес должен быть востребован. Чтобы понять, чем заниматься и какую деятельность вести, надо четко определить ценность своего проекта для предполагаемого покупателя. Поэтому решите, чем ваш продукт будет выделяться на рынке. Если вы спросите, как найти свою нишу в бизнесе, я задам встречный вопрос: а что вы лучше всего умеете делать? Что у вас получается лучше всего?

Я понял, что самый удачный бизнес получается, когда человек превращает в него свое хобби. Стив Джобс сказал: «Есть только один способ проделать большую работу — полюбить ее». Своему хобби мы обычно отдаем частичку себя, мы увлечены этим, знаем и понимаем все тонкости.

Так вот, подумайте, в чем считаете себя одним из лучших, где ваши сильные стороны?

Может быть, умеете хорошо работать руками, например, делать вещи из дерева или металла? Есть

одаренные художники и скульпторы, а есть те, кто родился с талантом находить услуги или продукты, которые реально востребованы. Да, уметь правильно разговаривать и договариваться, соединять других людей — это тоже искусство. Все великие бизнесмены умели не только слушать, но и слышать. Они видят существующий вокруг мир под особым углом и правильно чувствуют его. Такое восприятие помогает добиваться значительных результатов.

ГДЕ ВЗЯТЬ ДЕНЬГИ

Идеально, конечно, обойтись без кредитов, лучше накопить определенную сумму на открытие своего дела. Этот вариант наилучший из возможных. Тогда вы сами управляете деньгами. Если дело не пойдет, не придется возвращать долги, а в случае победы вся прибыль будет принадлежать только вам.

Но деньгами важно уметь распоряжаться. Дальновидные бизнесмены строят планы и делают предварительные расчеты на три-пять лет вперед. Обычные люди планируют свое будущее не в такой долгосрочной перспективе. Постарайтесь распределить средства так, чтобы сбережений хватило хотя бы на год-полтора — это наиболее оптимальный срок на старте.

**ПОТОМУ ЧТО ДРУЖБА ДРУЖБОЙ,
А ДЕНЬГИ ВРОЗЬ.**

Если средств недостаточно, можно, конечно, обратиться и за кредитом, но если дело сразу не раскрутится, есть риск остаться в должниках. А долги перед банком точно не радужная перспектива, это я отлично

прочувствовал на собственной шкуре. Банки нехотя кредитуют новые проекты из-за высоких рисков, поэтому и проценты могут назначить дикие. В подобной ситуации может спасти хорошо продуманный бизнес-план. Большим плюсом при получении кредита будет и солидный опыт работы в той сфере, в которой планируете открыть бизнес. Можно воспользоваться беззалоговым займом, это устраняет риски остаться ни с чем.

Или другой вариант. В поисках денег для реализации своего бизнес-проекта можно обратиться к инвестору. Но помните: в этом случае он будет претендовать на долю в вашем деле и сможет влиять на ключевые решения. При этом повышается вероятность потерять контроль над проектом.

**В ПРОЦЕССЕ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ,
ДА И ВООБЩЕ ИМЕЯ СОВМЕСТНЫЙ
БИЗНЕС, ВЫ МОЖЕТЕ ПОТЕРЯТЬ
НЕ ТОЛЬКО ПАРТНЕРА, НО И ДРУГА.
БУДЬТЕ ОСТОРОЖНЫ С ТАКИМ
СОТРУДНИЧЕСТВОМ.**

Открыть дело с партнером — тоже неплохой вариант. Но в этом случае, прежде чем вступить на борт лодки и отправиться в совместное плавание, необходимо договориться о возможных рисках на берегу. Все договоренности — кто за что отвечает и в какой степени, как будет делиться прибыль, а также убытки — надо заранее прописать в учредительном договоре или соглашении акционеров. Такой подход помогает предотвратить множество проблем.

Потому что дружба дружбой, а деньги врозь. В процессе становления и развития, да и вообще имея совместный бизнес, вы можете потерять не только

партнера, но и друга. Будьте осторожны с таким сотрудничеством.

В нашу эпоху повсеместно правят информационные системы и компьютерные технологии. Во времена моей молодости такого не было, и сейчас мне приходится знакомиться со всеми новшествами. Не так давно мы узнали про краудфандинг — современный вариант финансирования бизнес-проектов.

Краудфандинг, или народное финансирование (англ. crowd — толпа, funding — финансирование) — это сотрудничество инвесторов, которые объединились для помощи пострадавшим от стихийных бедствий, поддержки политических компаний, финансирования стартапов и малого предпринимательства.

Соискателей средств называют фаундерами. Так вот, фаундер на краудфандинговой платформе (сайте) делает заявление о сборе необходимой суммы на реализацию проекта. Детально, в красках описывает свой замысел, и все желающие могут поучаствовать в финансировании и сборе необходимых средств. Таких платформ в интернете сегодня довольно много, хотя еще недавно их насчитывалось около двух тысяч. Сейчас уже гораздо больше.

Чтобы собрать нужную сумму, нужно представиться и раскрутить свою краудфандинговую страничку так, чтобы инвесторы в тебя поверили, и, конечно, здесь тоже нужен убедительный бизнес-план. Если все это уже есть, а вы полны решимости и верите в успех своего дела, то есть смысл обратиться за помощью.

КАК ПОДГОТОВИТЬ БИЗНЕС-ПЛАН И ПРОВЕРИТЬ ЕГО

Для реализации бизнес-проекта нужен определенный алгоритм действий: создание плана, исследование данных по состоянию рынка, прогноз развития проекта в будущем. При этом для малого бизнеса не обязательно детально анализировать рыночную ситуацию и предвидеть ее на годы вперед. Вполне достаточно примерно представлять себе перспективы проекта.

Как в Казахстане, так и в России существуют программы поддержки малого бизнеса. Чтобы получить субсидию от государства для развития дела, нужен качественный бизнес-план, который покажет соответствующей комиссии, есть у проекта будущее или нет.

Этот формальный план необходимо расписать так, как требуют финансовые институты и банки. Но для себя и своей компании следует составить реальный. В идеале вы должны учесть и случайные события, которые могут произойти. Ваша задача — предвосхитить многие опасности и непредвиденные ситуации. Для успешного ведения дела не всегда требуется внушительный капитал: главное — хорошая идея и упорство.

Но бизнес-план — только часть подготовки запуска проекта. Ему предшествуют маркетинговый анализ, SWOT-анализ — все за и против: сильные и слабые стороны, финансовая модель, внешние и внутренние факторы. Бизнес-план — квинтэссенция многих документов, и нужно его прочувствовать, чтобы убедиться в первую очередь самому и убедить партнеров.

— Ребята, вот максимально приближенное видение того, что и как мы будем делать.

В моей практике мы часто отказывались от идеи уже на этом этапе. Потому что сама идея, может,

и хороша, кажется красивой и понятной, а когда уходишь в детали, понимаешь, что все абсолютно по-другому. И хорошо, когда это выясняется на этапе обсуждения бизнес-плана, а не когда приходит очередь реальных действий.

Из недавних таких наших идей — бизнес-план по производству сырья для медицинских масок. Сначала нам казалось, что это хайповая тема во время пандемии, а когда начали ее прорабатывать, осознали, что хайп быстро закончится. А останется ли сбыт?

Лучше заплатить хорошим специалистам и все просчитать, чтобы позже не потерять деньги.

Помните: гораздо легче опираться на опыт уже состоявшихся бизнесменов, учиться на ошибках других. Со стороны проще увидеть недочеты в реализации бизнес-идеи и оценить ее скрытый потенциал.

Вы можете спросить:

— Куда конкретно обратиться за советом и подсказкой?

Как только вы прочувствуете свою идею и составите бизнес-план, воспользуйтесь экспертной помощью профессионалов либо консультантов бизнес-сообществ. В Казахстане есть Национальная палата предпринимателей «Атамекен», фонд развития МСБ «Даму», а также социально-предпринимательские корпорации в регионах при акиматах. В России это «Деловая Россия», «Опора России», РСПП.

С помощью государственных органов можно получить доступ к любой информации для ведения дела, выбрать условия кредитования, узнать о программах субсидирования и мерах господдержки. Их цель — помощь начинающим предпринимателям. Такое содействие актуально за счет эффективного сотрудничества коммерции и власти. Эти организации помогают существующей бизнес-среде и бизнесам на любом этапе становления.

Благодаря им вы сможете стать участником госпрограмм для предпринимателей и не только составить план, но главное — проверить его у экспертной стороны. Вам предоставят шаблоны, где можно посчитать и примерно прикинуть финансовый выхлоп, чтобы не оказаться в убытках уже с первых шагов.

В плане нужно учесть многие нюансы, просчитать маркетинг или сбыт продукции, понять рынок своего продукта, выявить имеющихся конкурентов, возможные угрозы бизнесу, включая форс-мажорные обстоятельства. Составить финансовую модель. А затем развивать свое предприятие, показывая его рост как минимум год или два.

**ЛУЧШЕ ЗАПЛАТИТЬ ХОРОШИМ
СПЕЦИАЛИСТАМ И ВСЕ ПРОСЧИТАТЬ,
ЧТОБЫ ПОЗЖЕ НЕ ПОТЕРЯТЬ ДЕНЬГИ.**

И только потом выходить на профессиональных инвесторов — бизнес-ангелов, представляющих венчурные фонды. Они обычно умеют разглядеть перспективные компании уже на первой-второй встрече и быстро поймут, есть ли в вашем продукте уникальность и финансовая выгода. На этом этапе важно правильно оценивать стоимость проекта — вашего труда, вложенного в компанию. Бизнес-ангелы часто дают жесткие оценки, ведь они зарабатывают именно на недооцененных компаниях с большим потенциалом роста.

Ниже приведу основные этапы развития проекта на примере создания бренда одежды:

- ◆ поиск и определение своей ниши в рынке, разработка продуктовой линейки;
- ◆ проведение SWOT-анализа выпускаемого продукта, сравнение его с конкурентами на рынке;

- ◆ разработка бренда, сайта;
- ◆ определение УТП (уникальное торговое предложение) и ДНК бренда;
- ◆ бизнес-план с расчетом всех ресурсов (себестоимость, продажные цены);
- ◆ поиск финансирования для начальной деятельности;
- ◆ найм персонала;
- ◆ размещение заказа в сторонних швейных цехах или на собственном производстве;
- ◆ открытие шоурума;
- ◆ продвижение бренда;
- ◆ поиск инвестора;
- ◆ бизнес-план для инвестора;
- ◆ масштабирование бренда.

Предпоследние два пункта уже для полупрофессиональных или профессиональных инвесторов. А масштабирование бизнеса — это дело серийных предпринимателей, набравших опыта и компетенций для серьезного расширения бизнеса в рамках региона, страны или континента.

Конечно, деньги играют важную роль в развитии любого бизнеса, но для успешной реализации проекта, кроме денег, необходимо, чтобы идея «зашла», чтобы товар был востребован. Если у вас есть управленческий опыт, двигаться дальше будет намного проще.

Я вижу, что такие игроки, как IKEA, создают вокруг себя целую экосистему поставщиков. У этой компании уже сложившиеся системы в Америке, Европе, Китае, Японии. Но из России, Казахстана или Узбекистана такого количества поставщиков пока нет. А между тем мы тоже могли бы поставлять качественные товары в IKEA! Допустим, вы казахский производитель мебели и хотите тоже стать поставщиком мирового бренда.

Придите в магазин и посмотрите, что предлагается, ведь в этой компании одни из лучших специалистов по отбору товаров. Определите, какой товар можете сделать с таким же качеством и что вам для этого нужно. Скорее всего, вы сумеете повторить его, возможно, даже улучшить. Сделайте пробный экземпляр и выходите в IKEA с предложением о сотрудничестве.

Это же касается и продуктов питания, там подход тоже простой. Изучить статистику по импорту и уяснить, что можно выпускать здесь. Так, санкции, которые были введены против России, сыграли положительную роль: страна получила курс на развитие во многих сферах от промышленности до сельского хозяйства.

Большое развитие получило производство сыров — как в России, так и в Казахстане. Например, карагандинская компания «Натиже» производит лучшие сыры — буррата, моцарелла. Это отмечают даже профессиональные повара-итальянцы. И это обусловлено структурой растительных кормов в Карагандинской области. Сейчас компания поставляет свои молодые сыры и в Алматы, и в Астану.

Внешний фактор заставил развиваться бизнес внутри страны. В большей степени это касается импортной продовольственной безопасности, в меньшей — машиностроительной отрасли, например. Но и в ней тоже происходят существенные сдвиги. Сейчас транспортное машиностроение и автомобилестроение ориентированы на импортозамещение.

Я к тому, что необязательно самому быть изобретателем. Можно оценить, какой товар хорошо продается и что вам для этого нужно — люди, станки. Поговорить с представителями компании о своем предполагаемом участии в бизнесе как отечественного производителя. И таких возможностей сегодня все больше и больше.

Действительно, сложно придумать нечто совсем новое. Но сейчас, когда появляются крупные игроки, интернет-платформы и маркетплейсы, обкатанные на китайском рынке, то со своим продуктом можно выйти через эти же платформы не только на свой рынок, но и на китайский. Только представьте: у вас есть возможность выйти на полуторамиллиардный рынок!

Я знаю кейсы, когда на рынке Китая успешно работают с российскими товарами. Возьмем кондитерские изделия — конкурентная сфера в России, а китайцы знают только брендовые марки. Шоколадные конфеты и карамель уходят контейнерами. Контейнерами! Зарплата увеличивается, население богатеет, а вместе с этим меняются и вкусовые привычки: народ всегда хочет попробовать что-то повкуснее.

Мой знакомый сертифицировал в Поднебесной три европейских бренда и поставляет продукцию через китайские социальные сети. Он знает алгоритм, как заходить на рынок и как привлечь самых известных блогеров для рекламы. Это называется Social commerce & social shopping. Теперь у него проблема — своевременное обеспечение своей продукцией растущего спроса на китайском рынке.

Знаю и обратный путь, когда российский предприниматель, который работал в AliExpress и хорошо знал китайский рынок, уехал в Португалию, создал бренд детского питания и стал продавать в Китае. Сейчас его продукция входит в пятерку известных иностранных брендов, продаваемых через социальные сети в Поднебесной. Он точно знал, как это сделать, и реализовал свою идею через социальную коммерцию.

Китай — мировая фабрика. Есть популярные марки, которые воспринимаются как западные, но на самом деле российские, изготовленные в Китае, — VITEK,

BORK в премиальном сегменте. Да, BORK — российский, а не европейский. И подобный бизнес выигрышный. Если бы он не был таким — кто бы им занимался.

НАЙДИТЕ СВОИХ. ВМЕСТЕ СИЛЬНЕЕ

Любая идея без реализации остается лишь идеей. А чтобы воплотить ее в жизнь, нужна команда.

Создать команду единомышленников — это самая большая и сложная задача. Ищите людей, которые разделяют ваши ценности и видение. Ищите тех, кто готов внести свой вклад в ваш бизнес и помочь в достижении поставленных целей.

Можно брать выпускников вузов или техникумов, чтобы «выращивать» их в нужной корпоративной среде, постепенно продвигая вверх по карьерной лестнице. Можно использовать социальные сети: через анализ профилей кандидатов, через их общение в комментариях и личной переписке легче понять, насколько у вас схожие интересы и устремления.

Другой вариант найти единомышленников — активное участие в тематических мероприятиях, форумах и обучающих программах. Там вы можете встретить не только потенциальных сотрудников в команду, но и партнеров для бизнеса.

Но, конечно, идеальный вариант в построении крепкого коллектива — свой HR, который помог бы с подбором персонала. Рынок кадров нужно отслеживать, используя и hh.ru, и личные связи. То есть первостепенная задача — найти и мотивировать людей. После этого уже запускается процесс: как сделать стартап, создать команду мечты — dream team.

При этом стоит понимать, что формирование команды может идти годами. На моем предприятии

некоторые работают уже по 20 лет, и я считаю это большой удачей. Эти люди не ушли в большие корпорации, в том числе международные, а предпочли самовыражение, самореализацию в среднем бизнесе.

Важно продумать мотивацию для работы команды в ближайшей и долгосрочной перспективе, это осуществляется на стыке усилий команды и самого предпринимателя.

Как член Ассоциации Qazaq Independent Directors и ментор Ассоциации бизнес-школы «Сколково», я запустил для казахстанских предпринимателей антикризисный проект в рамках инициативы #Предприниматели-вместе. Программа поддерживает бизнесменов, оказавшихся в трудном положении, выручка которых упала более чем на 30%.

Для начинающих предпринимателей, готовых к офлайн-встречам и онлайн-консультациям, я могу быть полезен в репозиционировании бизнеса или продукта, изменении приоритетов в новых условиях, реструктурировании задолженности или привлечении нового финансирования, принятии решений для выживания бизнеса и сохранения команды или ее части.

Делюсь своей экспертизой по реализации проектов, в том числе и стартапов. Для начинающих предпринимателей консультации провожу бесплатно. Ко мне можно обратиться через сайты qid.kz, experum.ru или напрямую в социальных сетях.

Сейчас я прохожу этап трансформации, направленный на служение людям. Возможно, для некоторых это прозвучит пафосно, но я вижу одним из своих предназначений распределение и умножение того, что мне дается.

Важно всегда начинать с ближнего круга — с семьи. Затем, если говорить о понятии экологичности, расширять его до подъезда, дома и порядка в них. А потом

уже распространять свои принципы на улицы, микрорайон, город, страну. Если навести порядок на своем столе — письменном ли, обеденном ли, — то рано или поздно в стране он тоже будет.

Слышали теорию разбитых окон? Если в городе в одном здании разбили стекло и его не заменили, это влечет за собой в целом ухудшение криминогенной ситуации и увеличение бардака в районе. Со временем такие районы с разбитыми стеклами начинают разрастаться, как метастазы. Внутренняя чистота ведет и к чистоте вокруг — соседям в подъезде и на одной улице, продавцам в магазинах и овощных лавках, сапожникам. Это все — ваша экологичность.

**ЛЮБАЯ ИДЕЯ БЕЗ РЕАЛИЗАЦИИ
ОСТАЕТСЯ ЛИШЬ ИДЕЕЙ. А ЧТОБЫ
ВОПЛОТИТЬ ЕЕ В ЖИЗНЬ, НУЖНА
КОМАНДА.**

На своих предприятиях я стараюсь сделать все, чтобы люди были довольны и мотивированы. И дело не только в деньгах. В компании важны и цели, и ценности, и командообразование. Людей надо чувствовать и слышать. Обрыв связи тут же сказывается и на бизнесе.

Серьезный прорыв бизнеса можно обеспечить только через вовлеченность персонала. Когда человек чувствует, что не просто отработывает с девяти до шести, а от него зависит, что и как будет сделано на самом деле. Этим достигается тот самый баланс, где будут увязаны и материальные, и нематериальные факторы.

А когда есть понимание и общие цели, можно свернуть любые горы: сплотить команду, а затем искать новые рынки и замахиваться на новые проекты.

Бауыржан Амангельды

И все время учиться, причем не только самому, но и регулярно проводить обучение коллектива. Используйте индивидуальные программы и групповые, проходите необходимые курсы и получайте нужные знания, повышая квалификацию для технического и профессионального развития.

Что дальше?

Начните путешествие к своей цели, и окружающий мир обязательно подаст вам знак, что вы действуете правильно: найдутся ресурсы для реализации намеченного, придут новые знания, а рядом будут нужные люди.

Когда вы делаете только первые шаги для достижения цели, на вас обрушивается лавина конкретных вопросов. В этот момент важно найти в себе силы, не утонуть под гнетом новой информации, а во всем терпеливо разобраться. Иначе можно запросто опустить руки в самом начале пути, и тогда неминуемо засосет рутинная жизнь. А мысль «когда-нибудь я все смогу» рассыплется пылью на дороге чужой реализации. Да, в процессе становления возможны ошибки и фейлы.

ВЫ ГОТОВЫ ШАГНУТЬ И ИДТИ ВПЕРЕД?

Махатма Ганди, известный индийский философ и политик, сказал: «Сначала они тебя не замечают, потом смеются над тобой, затем борются с тобой. А потом ты побеждаешь».

Не бойтесь ставить высокую планку. Занимайтесь крупными проектами. Они требуют столько же сил, энергии и времени, сколько и маленькие, но в случае победы результат значительно выше.

Я и сам сейчас нередко раздумываю, стоит ли входить в маленький проект? И часто (может, это уже

Бауыржан Амангельды

и возрастное) на подобные предложения говорю «нет». Хотя много бывает соблазнительных предложений, где, казалось бы, — только вложиться. Но тут-то и нужна воля. Научиться говорить «нет» — большое искусство.

«Даже путь в тысячу ли начинается с первого шага»
(Лао-цзы, «Дао дэ цзин»).

Вы готовы шагнуть и идти вперед?

Благодарности

Родители назвали меня Бауыржан, что означает «кровный родственник», «человек, который сильно любит родных». Обращение «бауырым» переводится с казахского как «брат», «жан» означает «дыхание, душа, жизнь».

Я благодарен за помощь и поддержку моей семье, прошедшей непростые испытания.

Папе и маме, давшим мне Жизнь, заложившим во мне нравственные ценности и ориентиры, которые помогли выстоять в сложные минуты.

Благодарен своей супруге Анаре, которая всегда была рядом — и в радости, и в горести, всегда верила в меня и укрепляла эту уверенность как во мне, так и в детях.

Әке — Асқар Тау!

Отец — Высокая Гора!

Все мои дни пропитаны безусловной родительской любовью: нежной и заботливой материнской и до сих пор строгой отцовской. Мой папа Амангельды Алимжанович прошел большой и славный путь от инженера-металлурга доменной печи на Кармете до генерал-майора КГБ СССР, не замавав своего имени ничем недостойным за все время службы. Так много работал, что почти не видел нас, поэтому часто его физически нам не хватало... Для нас, окруженных степями, горы — высший авторитет, строгий и неприступный. Таков и мой отец — немногословный, волевой, решительный.

Из рук президента папа получил генеральскую звезду и стал одним из первых казахских генералов. Для него слово «Честь» всегда было главным. Успел написать книгу о своем отце и переименовать улицу в Кокшетау: отдал таким образом свой сыновний долг.

Казахи говорят: Анаңды Меккеге жаяу арқалап апарсаң да, қарызынан құтыла алмайсын.

Даже если пешком отнесешь мать в Мекку на спине, все равно не оплатишь сыновний долг.

Моя бесконечно любимая мама Фарида Ароновна — человек горячо верующий. Она стерла колени, молясь обо всех нас и обо мне, когда я, казалось, был совершенно разбит и уничтожен. С мамой ощущаю настоящий праздник, когда мы вместе читаем намаз — это наполняет нас обоих особым таинством общения с Богом и чувством сопереживания. Материнская любовь абсолютно безусловна, только мама принимает тебя таким, какой ты есть, со всеми достоинствами и недостатками, а ее молитвы помогают в сложные моменты жизни.

Әйел бір қолымен бесікті, екінші қолымен әлемді тербетеді.

Женщина одной рукой качает колыбель, а другой весь Мир!

Я счастливо женат. С моей вечно юной любимой супругой Анарой мы вместе уже более 28 лет. Она прекрасная хозяйка и спутница всей моей жизни. Мечтаю вместе отметить бриллиантовую свадьбу, дай то Всевышний! Знаю, что я состоялся благодаря ее поддержке и опоре: она верила в меня даже в самые сложные времена.

Супруга — врач по образованию. Когда мне по долгу службы пришлось переехать в Астану, она пожертвовала своей карьерой и помогала мне в ресторанном

бизнесе. Но через много лет вернулась к любимой специальности, и сейчас она ведущий врач-нутрициолог — специалист по превентивной медицине.

Я считаю, что сохраняются только те браки и те пары, где развиваются оба. Если один идет вперед, а другой сидит на месте — это угроза отношениям. Каждый должен реализоваться, становиться лучше в своей профессии, призвании, хобби. Благодарю свою жену за правильное воспитание наших детей: именно она научила их доводить до конца начатые дела.

Бақытты бол, немерем! Бағың ашылсын!

Будь счастлив, внук! Пусть ваш сад откроется!

Моя доченька Дана — наш первенец. Для меня она особенная: похожа на меня и внешне, и характером. Она всегда тонко чувствовала меня. Эти незабываемые моменты бесконечной нежности, когда приходишь домой, а навстречу бежит двухлетний ребенок, обнимает твои ноги с криком «папочка» и тащит тапочки...

Когда я работал в «Казакстан Темір Жолы», часто выступал по телевизору, и дочь уже тогда умела по-женски поддержать:

— Папочка, ты так классно выступил! Я все слушала, — лепетала она, ей тогда всего-то было лет пять-шесть.

Моя кровинка, лучшая из всех женщин! Ты видишь, как она растет, проходишь с ней этапы становления, постигаешь новое, и это очень сближает. Она с детства была самостоятельной и не боялась принимать решения. Например, чтобы поддержать одноклассников, которые не могли позволить себе обновки, да тех же детей учителей из ее школы, она не пошла на выпускной бал, хотя платье было куплено задолго до торжества и дожидалось своего часа в шкафу.

Когда Дана вышла замуж, я был в розыске и не мог приехать. Все предсвадебные хлопоты свалились на жену. На торжестве она тоже была одна.

Когда родился внук, я находился в камере. Мама ее мужа позвонила тогда по WhatsApp, есть у нас такой обычай — «суйинши»: первый, кто принесет радостную весть, получает подарок. И наша кудаги (сватья) не могла понять, почему я не отвечаю, ведь новость-то была чудесная.

А я смог перезвонить только через несколько часов, когда стемнело, прошли все вечерние проверки и можно было достать телефон. Позвонил кудаги, дочке, посмотрел малыша... А потом еще несколько месяцев смотрел, как он растет. Тогда казалось, что ребенок все понимает — таким осознанным был его взгляд.

Генетики говорят, что сын дочери похож на ее отца. И я в это верю. Когда она еще была в положении, я старался, медитируя в камере, взрастить в нем те черты характера, которые хотел бы видеть.

Ак Жол, Балам! Арманыңызға, қойған мақсатыңызға аман— есен жете бер!

На Земле не было бы прогресса и не улучшались бы условия жизни, если бы наши дети не были лучше нас!

Сын Диас, долгожданный мальчик... Это было чудо после многих лет ожидания, настоящий подарок Всевышнего! Сейчас понимаю, что не уделял ему достаточно времени — издержки «казахского» мужского воспитания на расстоянии, с вечерним обращением в сторону детской комнаты по возвращении домой — «Ууууууу».

С сыном рано начал говорить как со взрослым — это удивительно помогает в отношениях. Мы много вместе ездим по миру: я делюсь с ним всем, что знаю о культуре и истории стран и народов.

Река Жизни

Диас вырос добрым, сильным и справедливым юношей, пытливым и любознательным. Уже в 17 лет он добился успехов в спорте: черный пояс по айкидо и второй разряд по шахматам, играл в баскетбол и создал команду по ватерполо в Назарбаев Университете. А еще самостоятельно выучился играть на фортепиано.

Сейчас мы с ним больше проводим времени вместе и обсуждаем многие темы. Диас самостоятельно поступил в Назарбаев Университет на полный грант.

Он создал вместе с друзьями стартап-приложение ReVita, которое помогает восстанавливаться после трансплантации органов. Их проект вошел в десятку лучших на Google Hackathon 2023 года, чем мы безмерно гордимся! Он ясно представляет, чего хочет, рассчитывает только на свои силы, и я уверен, что у него все получится, да поможет ему Всевышний.

Я благодарен всем моим друзьям, которые без лишних слов и вопросов поддержали меня в сложное время.

Моим проектным командам и партнерам, которые много лет творили со мной бизнес, вместе переживали взлеты и падения и продолжали развивать начатое дело, даже когда я был недоступен.

За мои 52 года я видел многое, и мой главный жизненный урок — это найти в себе силы, чтобы снова встать и начать строить новый бизнес. Но теперь уже, во второй и лучшей половине жизни — чтобы больше отдавать людям и обществу.

Я благодарен Всевышнему за то, что после хаджа наконец определился с целью на ближайшие годы. И эта цель — служение людям и зарабатывание благочестия в нынешней жизни. Да будет так, ин ша Аллах!

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

Амангельды Бауыржан

РЕКА ЖИЗНИ

Бизнес-роман

Аккаунт менеджер *А. Строжевский*
Менеджер *М. Назаренко*
Ответственный редактор *М. Деркач*
Литературный редактор *С. Ильина*
Младший редактор *К. Галкина*
Компьютерная верстка *В. Андриановой*
Корректоры *Н. Вдовина, А. Калинина*

Страна происхождения: Российская Федерация
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ООО «Издательство «Эксмо»

г. Москва, ул. Зорге, д. 1, стр. 1, Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Өндіруші: «Издательство «Эксмо» ЖШҚ

Мәскеу қаласы, Зорге көшесі, 1-үй, 1-құрылыс

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин : www.book24.ru

Интернет-магазин : www.book24.kz

Интернет-дүкен : www.book24.kz

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы»,
Қазақстан Республикасына импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Дистрибьютор және Қазақстан Республикасында өнімге шағымдар
қабылдау жөніндегі өкіл: «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Алматы қ., Домбровский көш., 3 «а», литер Б, офис 1.
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92. E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ
о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»:
www.eksmo.ru/certification

Техникалық реттеу туралы РФ заңнамасына сай басылымның сәйкестігін растау
туралы мәліметтерді мына адрес бойынша алуға болады: <http://eksmo.ru/certification/>

Произведено в Российской Федерации
Ресей Федерациясында өндірілген

Сертификаттауға жатпайды

Дата изготовления / Подписано в печать 06.12.2023. Формат 60x90^{1/16}.
Гарнитура «Pragmatica». Печать офсетная. Усл. печ. л. 16,0.

Тираж 2000 экз. Заказ

16+

ISBN 978-5-600-03887-5



9 785600 038875 >