



05.05.2009

АНДРЕЙ ФИЛАТОВ: "ШАХМАТАМ НЕ ХВАТАЕТ ИНФРАСТРУКТУРЫ"

Не секрет, что среди бизнесменов и политиков, менеджеров и управленцев самого высокого уровня немало любителей шахмат. Многие из них хорошо известны, другие знамениты в профессиональной среде, но редко попадают в фокус общественного внимания. Ко второй группе относится совладелец и управляющий компании «Н-Транс» Андрей Филатов. Как бывший шахматист, студент шахматного отделения Минского института физкультуры выстроил одну из самых крупных инфраструктурных компаний России? Что сделали для Андрея Филатова шахматы, и что может сделать для них он? Об этом он в обстоятельной беседе рассказал редактору «64».

Новое офисное здание в центре Москвы. Из окон небольшого кабинета открывается правильный вид на Москва-реку. На низком столике симпатичные костяные шахматы, явно чей-то подарок. На стене – две карты, России и мира. Краем глаза успеваю заметить, что название здания, в котором находится офис, тоже начинается с большой латинской «N».

– Да, и это тоже наше, – с легкой, едва ли не виноватой улыбкой объясняет исполнительный директор компании «Н-Транс» Андрей Филатов. – После, если захотите, вам покажут конференц-зал, там можно проводить такие турниры... Ну что, начнем?

Я начинаю с традиционных вопросов про детство. По современным меркам Филатов начал заниматься шахматами поздно, в 3-4 классе, но уже в седьмом его пригласили из Днепропетровска в московский шахматный интернат. Первоступенчик с баллами, он отучился у Михал Михалыча Юдовича одну четверть и вернулся домой, жить в общежитии не понравилась. В семье, в компании мамы и сестры, было лучше.

Самое яркое воспоминание от московского интерната – работа демонстратором в Колонном зале на матче Карпов – Каспаров. Филатов говорит, что ему с тех пор больше нравится наблюдать за матчами, чем за турнирами. Больше интриги, психологического противостояния. В матче шахматист раскрывается сильнее, а психология борьбы его интересовала уже тогда.

После Филатов с удовольствием вспоминает первого тренера Александра Валериановича Сеницына. Типичный советский интеллигент, бессребреник, он умел увлечь ребенка шахматами. Сейчас его ученик ежегодно проводит «Мемориал Сеницына» – популярное детское соревнование в Днепропетровске.

– *Вы – воспитанник украинской шахматной школы. Слона, наверное, на g7 выводили при первом удобном случае?*

– Несмотря на то, что я играл староиндийскую и сицилианскую, старался быть все же универсальным игроком. Мне нравились два шахматиста – Алехин и Ботвинник, а по стилистике образцом был Геллер.

– *Насколько серьезно вы занимались?*

– Очень серьезно! Шахматный мир захватил полностью, планировал стать профессиональным игроком; в крайнем случае, если бы карьера не сложилась, – международным арбитром или тренером. Я считал (и, кстати, до сих пор так считаю), что это лучшая работа в мире. Путешествуешь по разным странам, общаешься с шахматистами, интересными тебе людьми, каждый день что-то новое. Помимо прочего меня привлекала свобода передвижения – сейчас это вещь обычная, а тогда только шахматисты относительно свободно перемещались. Если же понадобятся деньги – можно партию прокомментировать, для «Информатора» или голландского журнала. Был такой популярный способ заработка.

– *Да, долларов тридцать можно было получить...*

– Ну, тридцать – это если ты гроссмейстер, а другого уровня шахматист – намного меньше. Но все равно – работа приятная!

– *И с этими мыслями вы поступили в Минский физкультурный институт на шахматное отделение?*

– После школы особого выбора не было, всего в двух вузах имелась шахматная специализация, в Москве и Минске. Еще во Львове, но там факультет заполнялся местными кадрами. Была такая шахматистка – Наталья Бородулина, она мне и порекомендовала учиться в Белоруссии.

В институте у меня был известный преподаватель Леонид Алексеевич Бондарь, который написал огромное количество книг. Там же я познакомился со многими белорусскими шахматистами, самые известные из которых – Борис Гельфанд и Илья Смирин. С ними дружу до сих пор. Еще из знаменитостей со мной в институте училась Жужа Полгар.

В общем, это была классическая студенческая жизнь. На нашем факультете были три специализации – фехтование, бокс и шахматы, я дружил со многими. И еще с борцами...

– *А сами каким-нибудь спортом помимо шахмат занимались?*

– Как и все шахматисты, любил играть в футбол и за футбол болеть.

– *В какой момент шахматы стали уступать место другим интересам?*

– На втором или третьем курсе, когда я отправился на свой первый международный турнир, в город Катовице (Польша). Очень серьезно готовился, приехал с книгами, анализами, тетрадами. Каково же было мое удивление, когда выяснилось, что турнира нет и не будет: он планировался, но в какой-то момент финансирование отменилось.

Большинство шахматистов были люди опытные, они прихватили с собой определенные, как это называлось, товары народного потребления. Все тогда что-то продавали – утюги, кофемолки. Прибыль от торговли многократно перекрывала возможный приз. Несложный анализ показал, что эта игра также заслуживает внимания.

– *И после этого вы начали двигаться в сторону бизнеса?*

– И достаточно, надо сказать, активно. В студенчестве это помогало выжить, потом стало главным увлечением.

– *А поскольку Каисса не любит соперниц, ваша шахматная карьера...*

– ...резко отошла на второй план. Единственное, чтобы обеспечить себе свободное посещение, нам нужно было выиграть чемпионат Белоруссии среди ВУЗов. Мы напряглись, и хотя университетские команды были очень сильные, победили без Гельфанда и Смирин.

– *А как вы перешли от этой романтической, но мелкотравчатой торговли к серьезному бизнесу?*

– Меня заинтересовала логистика. Надо было понять, как вообще устроена внешняя торговля. Как это осуществляется фундаментально.

Тогда был очень интересный период, когда многие заводы выходили на внешний рынок. Все было внове, потому что в советский период была государственная монополия на внешнеторговую деятельность. После развала Союза многие предприятия хотели продвигать свою продукцию сами.

Логистика, документооборот – в этих сферах был огромный бардак как со стороны предприятий, так и со стороны клиентов. Абсолютно дикие вещи: покупался металл, подавалось судно, загружалось, но в порту не было, например, какого-нибудь крепежного материала, тросов каких-нибудь... В результате корабль простаивал, платились штрафы, вовремя не поставлялась продукция. Огромные потери!

Мы поняли, что на компании, которые смогут эти процессы организовать, будет большой спрос. Так получилось, что я со своим школьным товарищем и еще одним партнером решил создать компанию, которая занималась бы экспедиторской деятельностью. Помогала бы крупным предприятиям.

– *И как вам удалось занять эту привлекательную нишу?*

– Абсолютно случайно! Мой товарищ был знаком с рядом компаний, которые занимались внешнеторговой деятельностью. Тогда все пытались что-то продать или купить, но когда задавались вопросом – а как это доставлять – терялись. Мы же купить или продать ничего не могли, могли предложить только собственный сервис.

Мы попытались быстро разобраться в этих вопросах – как отправляется контейнер по морю, как идет по железной дороге груз, как оформляются документы, транспортные накладные. Дальше родилась мысль, что, наверное, самые серьезные проблемы находятся в портах, и мы для начала выбрали наиболее отдаленный мурманский порт. Знакомые на металлургических заводах поделились своими проблемами, прежде всего – в портовой деятельности.

Это было время массовой приватизации, у металлургических заводов появились новые собственники, которые были заинтересованы в сокращении издержек, правильной логистике. Мы познакомились и начали сотрудничать с владельцем Череповецкого металлургического комбината Алексеем Мордашовым, а после вместе решили создать фирму «Северстальтранс», которая занималась обслуживанием грузов «Северстали» сначала в одном порту, затем в другом, потом по железной дороге. Компания накапливала прибыль, мы начали покупать транспортные активы, стали совладельцами различных портов. Занялись инфраструктурными активами...

– *Удавалось параллельно с этим играть в шахматы?*

– В период моей, скажем так, бурной бизнес-деятельности я играл несколько партий... Не могу назвать, с кем именно играл, но призовые были сопоставимы с матчами на первенство мира.

– *Вот здесь, если можно, поподробнее. Кто сидел напротив?*

– Клиенты, которые хотели заказать сервис в нашей компании. Мне была предложена игра на ставку. Мы ставили имущество, соперники – сумму в договоре.

– *Это были быстрые шахматы или серьезные?*

– По времени – быстрые, а с точки зрения финансов – очень серьезные. В экономическом смысле партии эти окупили всю учебу, все время, потраченное на изучение шахмат.

– *Тексты партий сохранились? Может, найдем их, опубликуем?*

– Конечно же, нет.

– *А легко выиграли?*

– Нет, было очень тяжело.

– Но тяжелее, вероятно, пришлось вашим товарищам, которые в шахматы не играют. Они на этих партиях присутствовали?

– Они, конечно, сильно болели и волновались. Но верили...

– Скажите, а в целом строительство бизнес-империи похоже на шахматную партию?

– Я учился у своего кумира, известного шахматиста Остапа Ибрагимовича Бендера! (Это же уникальный собирательный образ, идеи которого победили время. Нью-Васюки построены, в них прошел если не межпланетный шахматный турнир, то чемпионат мира.) Девиз у него, помните, какой был? Побольше непонятого!

– Но вы же помните, чем это кончилось! Ему стало скучно...

– Но все равно надо стараться всегда жить интересно.

– Получается, что на одном энтузиазме, руководствуясь девизом Бендера, вы построили серьезную бизнес-империю. Расскажите о ней поподробнее.

– Мы позиционируем себя как одну из самых крупных частных инфраструктурных компаний России. Одна из частей компании, занимающаяся железнодорожными перевозками, впервые в русской истории вышла на лондонскую биржу. Прибыль только этой компании (Globaltrans) в 2008 году – около 100 миллионов долларов, несмотря на кризис и падение перевозок. Но на вопрос – удовлетворены ли наши амбиции, мы ответим – конечно, нет!

– А в чем заключаются амбиции? Не в том ведь, чтобы заработать сто первый миллион.

– Мы активно развиваем инфраструктуру России. Оснащаем морские порты, строим сухие порты, приобретаем новые вагоны. (Весь наш вагонный парк абсолютно новый.) Мы планируем участвовать в проекте строительства платных дорог вместе с французской компанией, мировым лидером в своей области. С крупнейшей голландской компанией мы с нуля создали один из самых крупных нефтяных терминалов в Эстонии. Вместе с Dubai Port, крупнейшей компанией в мире в контейнерных перевозках, мы развиваем новые технологии контейнерных перевозок в России. Нам все это очень интересно!

– Сейчас кризис, все думают о том, как бы выжить, а вы так воодушевленно рассказываете о длинных инфраструктурных проектах. Вас кризис не касается?

– Так как Москва была и остается сырьевой столицей мира, строительство инфраструктуры – глобальная задача, для решения которой все равно будут привлекать и государственные средства, и частные, и деньги международных инвесторов. Работы так много, что даже особой конкуренции в этом секторе не видно. Дефицит инфраструктуры в России огромный.

Причем не хватает и портовой, и железнодорожной инфраструктуры. Россия планирует наращивать объемы экспорта и импорта, товарооборот будет увеличиваться, скорость доставки грузов также будет увеличиваться. С моей точки зрения, недостаточная инфраструктура – самое болезненное место в развитии страны. А вообще инфраструктура – это, прежде всего, безопасность.

Вариантов, при которых не развивается инфраструктура, – нет. Простой пример. Нельзя не строить в Петербурге контейнерные терминалы. Как известно, многие крупные автомобильные компании, такие как «Рено» или «Тойота», планируют строить заводы в Ленинградской области. Комплекующие на эти заводы пойдут в контейнерах, без соответствующей инфраструктуры ничего не будет – завод не будет работать, люди не будут зарплату получать. Сначала развивается инфраструктура, а за ней уже развивается новая промышленность!

– А ваши партнеры придерживаются таких же энергичных планов на развитие бизнеса?

– Конечно, мы как начали работать втроем, так и продолжаем. Полтора года назад Алексей Мордашов сконцентрировался на металлургическом бизнесе и предложил нам выкупить его долю в компании. Мы сделали это, но остались хорошими друзьями и по-прежнему обслуживаем его предприятие.

– Конкуренцию чувствуете?

– Конечно, мы конкурируем и с государственными, и с частными компаниями, но, по большому счету, как я уже сказал, настоящей конкуренции в этой сфере еще нет. Если посмотреть, насколько изношен в стране вагонный парк, локомотивный парк, полотно, станет ясно, что абсолютно все заинтересованы в обновлении и развитии. Сначала надо построить, а потом уже конкурировать.

Причем обойтись без частных компаний в этой сфере невозможно. Частные железные дороги в России уже есть, например, дорога, принадлежащая «Норникелю». Есть и другие примеры, пошли проекты строительства частного полотна. Платные автодороги тоже начались, прошли тендеры на направлениях Москва – Санкт-Петербург и Москва – Минск. Во многих портах частные акционеры.

Можно, кстати, вернуться в историю и посмотреть, как развивалась железнодорожная система... Окажется, что началось все с частной Царскосельской дороги, а уже после нее появилась государственная «николаевская» дорога Москва – Санкт-Петербург.

– Вы серьезно увлекаетесь историей?

– Мне это очень интересно, в первую очередь – история Второй мировой войны. У меня есть своя версия развития событий, и я надеюсь как-нибудь отдельно изложить ее.

– Вероятно, интерес к шахматам и истории проявился в том, что вы

отреставрировали памятник на могиле Алехину. Как это получилось?

– Абсолютно случайно! Узнал из телевизора, что после урагана в Париже деревья разбили памятник. Журналист возмутился, что прошли годы, а памятник по-прежнему в разрушенном состоянии, его не на что восстанавливать. Я решил узнать поподробнее, и выяснилось, что так оно и есть. Никто ничего не сделал, не могут люди организовать и решить несложную совсем задачу. Я решил в процесс вмешаться.

– Вы потом на могиле были?

– Конечно, съездил, проверил. Я проверяю обычно.

– Какими еще благотворительными проектами вы занимаетесь?

– Оказываю помощь фонду, который занимается восстановлением могил наших солдат в Эстонии. Помогаю детской Морозовской больнице. В Днепропетровске провожу турнир памяти тренера.

– Завершая бизнес-тематику. Какой главный урок вы извлекли из шахматного прошлого?

– Научился анализировать поражения. Это главное, чему учат шахматы. Говорят, что надо учиться на чужих ошибках. Лично мне на своих удается делать это более эффективно.

– Насколько внимательно вы сейчас следите за шахматной жизнью?

– Довольно внимательно. За друзей, если есть возможность, прихожу поболеть. В Москве приходил на Мемориал Таля, в Турине – на Олимпиаду. Очень импонирует мне Ананд. Яркий шахматист!

– Что вы думаете о будущем шахмат в России и в мире?

– Какой основной критерий, с моей точки зрения? Растет популярность или падает. В мире мы наблюдаем бум в Китае и Индии, в Азии шахматы развиваются очень активно. Много сильных соревнований, прежде всего – среди детей. Появились приличные гроссмейстеры. Россия и Европа пока отстают, к сожалению.

– Думали о том, как придать шахматной жизни ускорение?

– Давайте разберемся, как шахматы развивались раньше, почему они получили такое развитие. Они всегда были привязаны к экономике или к политике. В начале прошлого века шахматный бюджет формировался за счет развития отелей, круизов, курортов. Баден-Баден, Монте-Карло и т.д. Позже появились Вейк-ан-Зее и Линарес – об этих городах никто никогда не узнал бы, если бы не шахматы. Все эти места раскручивались, а поскольку шахматы – очень недорогой способ заявить о каком-то месте – это

нормальное естественное развитие.

Советские шахматы развивались совершенно по-другому, за счет государства, как демонстрация одной идеи: советская интеллектуальная мысль выше западной, буржуазной. Выделялись большие деньги, выросла целая армия профессиональных шахматистов. Сейчас у нас возник некий вакуум. Государственной поддержки в сравнении с советскими временами недостаточно, а система, за которой стоит экономическая логика, не сформировалась.

Я думаю, что государство должно помогать детским шахматам, иначе вырастет не сильно интеллектуальное поколение. А вот экономическая логика существования профессионалов должна быть выстроена заново.

Поскольку я люблю шахматы, меня это беспокоит. Не могу сказать, что глубоко погружался в проблему, у меня нет готовых рецептов. Но я уверен, что экономическую логику для популяризации шахмат в России можно найти. За последние несколько лет многое сделано – в основном благодаря Александру Жукову и Аркадию Дворковичу. Но многого же и не хватает. И в первую очередь – инфраструктуры.

Досье

Группа компаний "Н-Транс" – крупнейший частный оператор на рынке транспортных услуг России, стран СНГ и Балтии. Основанная в марте тысяча девятьсот девяносто шестого года, сегодня группа является одним из ведущих российских транспортных холдингов и объединяет более 20 компаний, работающих в различных секторах транспортного бизнеса.

До 2008 года группа работала на рынке под брендом "Северстальтранс".

Стратегическими направлениями деятельности группы являются портовый бизнес, железнодорожные перевозки и инвестиции в транспортную инфраструктуру.

По итогам 2008 года, объем железнодорожных перевозок группы превысил 56 миллионов тонн.

На морских терминалах было переработано 1 миллион 326 тысяч TEU контейнерных грузов, 15 миллионов 695 тысяч тонн нефтепродуктов и 64 тысячи 909 единиц грузов ро-ро.

В состав группы компаний "Н-Транс" входят ведущие железнодорожные операторы, крупнейшие портовые терминалы России и экспедиторские фирмы.

Одна из компаний группы – Globaltrans, стала первой компанией на российском рынке железнодорожных перевозок, успешно разместившей свои акции на Лондонской фондовой бирже.