

## Говорить трудную правду □

Накануне праздничных мероприятий, посвященных Дню таможенника Российской Федерации, руководитель Федеральной таможенной службы Андрей БЕЛЬЯНИНОВ встретился с корреспондентом журнала «Таможня». Беседа получилась не столько о празднике...

- Андрей Юрьевич, какие задачи, на ваш взгляд, должен решать корпоративный журнал? Какие пожелания у Вас есть журналу «Таможня»?

- Мне видится, что необходимо поднять планку в разговоре о таможне, стать более амбициозными, выйти за формат отраслевого, тематического издания. Ваша тема, что называется, из серии «экономика и жизнь», она соединяет сухую теорию и зеленое древо практики. Если умозрительно убрать правоохранительную составляющую, то мы в разговоре о таможне выходим на уровень серьезного обзора происходящего в сегодняшней экономике.

Сегодня таможня существенно перекрывает план, как по экспортной, так и по импортной составляющим. И вместе с тем – сейчас идет снижение пошлин на нефть и нефтепродукты. Можно дать аналитику, почему показатели наших таможенных органов – в Приволжском, Уральском таможенных управлениях – снижаются. Надо понять, это объективный процесс или есть какие-то субъективные причины. Можно голым администрированием поднять собираемость платежей, дать план любой ценой. Но лучше – дать объективную картину происходящего, обобщить и проанализировать, вынести на страницы журнала. Уверен, это прочитают не только таможенники. Такая возможность есть, и журнал должен ее использовать. Одно дело, когда мы даем узконаправленно аналитический обзор, предназначая его для определенных адресатов, в правительстве и других органах власти, - и совсем другое – когда эта информация расходуется широким веером. Это популяризация работы таможни, показ ее управленческого потенциала, в том числе.

Мне кажется, также очень мало мы уделяем внимание теме взаимодействия таможни с другими государственными органами – правоохранительными и не только. Журнал должен отражать жизнь всего коллектива таможенных органов, по всем направлениям

деятельности. Не умаляя заслуг редакции, хочу сказать: пора двигаться дальше.

Правоохранительная тема – это, безусловно, важная тема, и на страницах нашей печати, и вообще. Однако, сколько бы мы ни говорили о достижениях по этому направлению работы, нам не преодолеть некоторого скепсиса со стороны государства и общества. Значит, сегодня требуется еще поработать впрок, в плюс, чтобы успешно ставить вопросы, которые волнуют сотрудников и служащих таможни. Стоит задуматься, почему государство, с одной стороны, - в лице президента – санкционирует решение социальных вопросов для таможни, а с другой стороны – на ведомственном уровне – фактически перечеркивает то, что определил глава государства. Дескать, не заложено средств, это не предусмотрено, то не разрешено. Так выхолащивается решение руководства страны. Об этом тоже стоит говорить на страницах журнала «Таможня» - спокойно, открыто, не сея пессимизм в рядах и не упрощая сложностей, стоящих перед таможенной службой.

Суммируя, можно сказать: будет здорово, если журнал «Таможня» станут читать за пределами таможенной службы. Это окажет помощь в работе. Для этого он должен стать более привлекательным в информационном и маркетинговом планах. Возможно, стоит подумать также и над тем, чтобы периодически делать переводной вариант некоторых публикаций, для иностранной аудитории.

- Честно говоря, мы подумывали над англоязычной версией...

- Не совсем правильно считать главной зарубежной аудиторией тех, кто находится в Европе и за океаном. Прежде всего, надо уделить внимание соседям, отношениям со странами СНГ, ЕврАзЭС, другими сопредельными государствами. Вот тема для журналистского анализа.

Таможня должна сближать. По-настоящему сближать народы и экономики, на деле. А у нас получается наоборот. Недавно в городе Уральске была встреча президентов России и Казахстана, связанная с развитием приграничного сотрудничества, где принимали участие двенадцать российских губернаторов и восемь их казахских коллег. Один из руководителей нашей делегации спросил местного водителя, сколько времени при составлении маршрута отводится на пересечение границы. Тот ответил, что ему закладывают десять часов, меньше двух с половиной никогда не получается. Вот пример, когда слова с делами не стыкуются. Конечно, не одни таможенники на пункте

пропуска стоят, и не только с российской стороны, но факт остается фактом: таможня вслух говорит об упрощении, о нормах, а на деле до этого далеко.

У нас рапорт – одно, а действительность – совсем другое. И не надо быть Грибоедовым, чтобы заметить, какая дистанция пролегла между ними. Не просто огромного – огромнейшего! Об этом тоже стоит говорить. Правду надо писать. Тяжело это, но надо!

Иначе, погрязши в красивых докладах, мы теряем связи, теряем партнеров России. И обиднее всего, что это отчасти происходит из-за нерасторопности таможни, из-за неотлаженности таможенных процедур, из-за того, что обязано государство сделать для успеха внешней торговли, а не внешняя торговля для успеха государства. Причем, я не склонен предъявлять претензии инспектору. За развитие связей со странами СНГ он деньги не получает, и на скорость прохождения транспортного средства зачастую может повлиять, только если снизит требовательность.

- Граница со странами СНГ - новая, она не была оборудована в должной мере...

- Когда говорим об оборудовании, наши коллеги докладывают: очень хорошо показали себя вагончики, погрузили их, отвезли в степь – и все нормально. А люди задают вопрос: что хорошего показали? Летом там жарко, зимой – холодно, работать невозможно. А мы бодро рапортуем про какие-то новые технологии, которые пришли на границу. Конечно, я пока еще мало что видел непосредственно на местах, но то, что увидел – оно зачастую расходится со словами прошлогодних отчетов. Придется нам делами догонять слова, реализовывать то, что уже перешло в разряд долгов, за что уже отчитались и звезды получили.

- Когда Вы впервые встретили таможенника? Какое было впечатление?

- Первый раз я пересекал границу в 1977 году, студентом. Потом – когда возвращался из командировки в ГДР и получал контейнер с имуществом. Хотя не сильно переживал, но радости общение не доставило. Дальше – всякие ситуации были. Поскольку есть разного рода опыт, хочется, чтобы в таможеннике люди видели помощника на границе, и на «чемоданной» таможне, и тем более на грузовой. К сожалению, пока далеко до идеала.

- Где-нибудь за рубежом Вы встречали таможенника, который понравился?

- За рубежом таможенников почти не видишь. Этим они и нравятся. В последние годы мне пришлось довольно много пересекать границу, и как потребитель этих услуг могу отметить, что на наших воздушных таможнях заметны положительные изменения. Зеленый коридор проходишь спокойно и комфортно, особенно – если морально чувствуешь себя «ни в чем не виноватым». Пожалуй, пассажиры теперь больше обращают внимание на паспортный контроль и получение багажа. Для путешествующих поездом впечатление о таможне складывается, к сожалению, по другому.

- Большинство населения сталкивается с таможней редко да метко: когда едет за рубеж по турпутевке, к родственникам или в командировку. Меньшинство – часто и прицельно: как участники ВЭД, заинтересованные лица. Как Вы считаете, мнение какой из этих группы является определяющим для формирования имиджа таможни в общественном мнении?

- Пожалуй, определяющим является такой количественный показатель, сколько раз с таможенником встречаются люди. И значит, качественные характеристики общественного мнения о таможне определяют все-таки пассажиры, физические лица. Даже если это – челноки, имеющие свой бизнес. Главное – это люди. Количество юридических лиц, имеющих дело с таможней, несравнимо меньше количества физических лиц, пересекающих таможенную границу. Так сложилось, что для них пересечение рубежей последние годы было малоприятным делом, в особенности новой границы, со странами СНГ. Практические последствия разделения республик для многих граждан бывшего Советского Союза стали неприятным сюрпризом. Это тоже не добавило популярности таможенной службе в общественном мнении.

Это здорово, что среди любимых народом персонажей есть таможенник – Верещагин, но ведь он один такой оказался в массовом сознании. Милиционеры, разведчики, военные – можно назвать ряд хороших, многогранных образов в литературе и кино. Таможенникам не повезло. Как-то так сложилось, что долгое время таможенная служба не пользовалась популярностью, положительных примеров немного.

Сейчас мы фактически занимаемся, в том числе, этой проблемой, когда стараемся лучше

организовать работу. Мы возвращаем положительный образ таможенной службе. Люди должны понимать, что мы не только выполняем жесткие функции, фискальные или правоохранительные, но в конечном счете за этим стоят социальные, гуманитарные, общекультурные смыслы. И это тоже одна из причин, почему нельзя обманывать, даже из благих побуждений.

- Во лжи «во спасение» польза сиюминутна, а вред долгов?

- К сожалению, у нас большая разница между докладами и действительностью. Когда наши руководители, в частности – бывшие руководители ГУИТа, который возглавлял Ухлинов, говорили и рапортовали, что у нас все хорошо, уже второе-третье поколение программного продукта, систем, и так далее, - это была неприкрытая ложь. Пример: профили риска до сих пор – бумажные, электронную обработку они до сих пор проходят поверхностную. Если поговорить с таможенниками на постах – улыбки это вызывает, далеко ходить не надо.

У меня сложилось мнение, что Главное управление информационных технологий с 1998 года попросту втирало очки. Тратились деньги на программные средства, на аппаратные средства, а на самом деле все сейчас – в разваленном состоянии. Они говорят, что сделали систему, – но на самом деле они сделали схему, которая понятна только им. Есть такой сорт людей, которые выстраивают работу под себя, чтобы казаться незаменимыми и, в случае их отсутствия, чтобы сразу все становилось вроде бы непонятным. Слава богу, пришли умные и грамотные, спокойные и системно работающие люди, которые разобрались, что и как надо делать. Исправлять - нам теперь годы понадобятся.

Похоже, все это абсолютно сознательно делалось, и в какой-то степени не только не проверялось, но и покрывалось со стороны вышестоящего руководства. Успехи по внедрению электронного декларирования тоже во многом были очковтирательством: в таможнях от перегрузки ломались факсы.

Когда мы говорим о коррупции, о контрабандных схемах – фактически таможенники создали условия для таких недостатков. В частности – прежнее руководство ГУИТ. Не хочу говорить о непосредственных предшественниках: с моей стороны давать им оценку некорректно. Но что касается именно этой темы, информационных технологий, – об этом я буду говорить со всех трибун. Занимавшиеся этой темой люди таможню подвели! Была

выстроена неправильная, вредоносная схема, с которой мы сейчас боремся и которую очень сложно сразу исправить. Почему в ларьках до сих пор можно спокойно купить таможенную базу? Почему из-за маленьких «сбоев» в программе транзитные колонны терялись по пути в таможню оформления? Они за это отвечали - и ничего не сделали. Это - печальная ситуация, об этом надо говорить и писать, в том числе в журнале. Об этом многие знали, прежде всего – те, кто работал на местах. Но система не хотела слышать их мнение, тема была окружена заговором молчания.

- Какой Вы вообще нашли управленческую культуру в таможенных органах?

- Если для печати - там есть, над чем работать...

- В эти дни мы отмечаем 15-летие ФТС России. Чем обогатила многовековую историю отечественной таможни эта организация, рожденная российским суверенитетом? Что есть положительного?

- Прежде всего, была создана отлаженная система собираемости платежей, и по экспорту, и по импорту, что позволило в праздничный год впервые и намного превысить планку в два триллиона рублей. Это очень серьезный показатель, хотя эффективность работы экономики страны и не входит в предмет деятельности таможенных органов. Это - значительный вклад в новейшую историю России.

Потом, практически с нуля, если не считать нескольких таможен, была создана система оформления и контроля внешней торговли по всей стране. 68 тысяч штатных единиц, обученных и грамотных специалистов, – это сложно осуществить даже организационно, не говоря уже об эффективном функционировании этой машины. Мы отодвинули таможню от границ, хотя это не во всем положительное достижение. Но территория у страны огромная, товаропотоки растут из месяца в месяц, и новые решения здесь неизбежны. Таможня - живой организм, который чутко реагирует на изменения. Будешь плохо работать - тебя захлестнет теучка. Таможня способна меняться, совершенствоваться – это тоже достижение.

Из субъективных впечатлений – пожалуй, нигде нет такой высокой культуры самодеятельности и спорта, такого массового и дружного движения. Не зря говорят о

высокой корпоративной таможенной культуре, в том числе – мировой. Таможенники всех стран стараются поддержать коллег. Приятно сознавать, что наша корпоративная культура соответствует мировому уровню.

Отдельного разговора заслуживает Российская таможенная академия как центр образования и науки. Таможенная деятельность – это наука, сочетающая экономические, юридические и иные знания. Помимо научной работы, есть еще нераскрытый потенциал и по другим направлениям. Хотелось, чтобы были группы по подготовке специалистов по информационным технологиям, программным продуктам. Возможно – архитектурно-проектные мастерские. Комплексы таможенных зданий и сооружений имеют специфику, нужно обладать определенными познаниями, чтобы подготовить качественный проект. Мне говорили: когда работают проектанты местные, можно быть спокойным, а как только подряд выиграет московская фирма - начинаются чудеса. Они чего-то там накроили, по своим лекалам, а практиков не спросили, удобно ли им будет.

- Вы часто бываете на таможенных постах? Что Вам дают эти встречи?

- Не хочется брать пример с руководителей, которые наблюдают жизнь из окна собственного кабинета. Надо встречаться с людьми, чувствовать настроение. Встреча с коллективом центрального аппарата в июле этого года, как мне показалось, нужна была только мне. В зале находились в основной своей массе люди, которые слушали то ли с недоверием, то ли с предубежденностью, не желая вступить в диалог. Но это – особенность аппаратчиков, они не одного руководителя пережили и переживут. На таможенных постах люди более открытые, более интересные, не подверженные конъюнктуре. Бываю там с удовольствием.

Недавно воспользовался поездкой в Сочи на доклад к президенту, зашел в таможню. Ужасное впечатление. Здание новое, красивое – а сидят наши коллеги в клетушках, огромные пространства отданы под непонятные задачи. Я много раз бывал на оборонных предприятиях и видел, как организована работа творческих коллективов, конструкторских бюро: люди сидят в светлых помещениях, с высокими потолками и пространством для мысли. У нас на таможне почему-то никто не думает об инспекторе, которому должно работать комфортно и продуктивно. Таможня – мобильная служба, с подвижной структурой. Задачи ставятся разные, и нужно уметь перегруппировывать силы. Для этого и рабочее пространство должно быть свободным, легко преобразуемым, конструктивным.

- Вы сами каким-нибудь спортом занимаетесь?

- Сейчас уже нет. Был председателем попечительского совета Российской федерации баскетбола. Сейчас попечительский совет возглавляет Сергей Борисович Иванов, в состав входит много уважаемых людей. Баскетбол – замечательный вид спорта, в хорошем смысле уличный и дешевый. С волейболом они прекрасно уживаются на одной площадке. Обобщая информацию из газет, радио и телевидения, - это у нас самый раскрученный после футбола вид спорта, есть много замечательных спортсменов. А в женском баскетболе у нашей страны вообще очень сильные позиции.

- Не секрет, что Вы были капитаном КВНовской команды. Юмор Вам помогает в жизни?

- Без юмора жить было бы тяжело. У меня есть любимые книги, страсть к которым разделяют, наверное, многие мужчины моего возраста и моей страны. Это «Двенадцать стульев» и «Золотой теленок», «Похождения бравого солдата Швейка», «Трое в лодке, не считая собаки». К ним частенько возвращаешься. Швейка, вообще, можно читать с любой страницы.

Но если все время смеяться – можно всю жизнь пропустить. А ведь нужно что-то успеть сделать за земной век. Поэтому очень хорошо, что главный вход на территорию Федеральной таможенной службы стоит напротив храма. И какого храма – произведения искусства, памятника архитектуры и музея иконописи! О духовности забывать нельзя. Перед таможней стоят серьезные задачи, и если в голове нет серьезных мыслей и идей – сложно идти по жизненному пути человеку в таможенной форме безупречно и с полной самоотдачей.

- Победить коррупцию – это тоже вопрос духовности?

- Конечно, проблема коррупции – это не только материальный вопрос. Много лет не поднимали эту тему. Нет ничего хуже компанейщины, но когда мы говорим, что надо бороться с коррупцией, это означает, что дальше некуда, «достала» она уже. Во всех мировых рейтингах Россия характеризуется не с лучшей стороны, и мы от этого очень



много теряем.

Если не верить, что это явление можно изжить, не стоит и заниматься проблемой. Можно ли сделать это в течение жизни одного поколения? Едва ли. Слишком долго это явление нарастало. Это системное явление, имеющее длительную предысторию. Однако, есть много данных, что мы можем бороться и побеждать коррупцию. Даже те, кто в девяностые годы были активными контрабандистами, а сейчас позиционирует себя в чистом бизнесе, уже не заинтересованы в такой форме решения вопросов. Они говорят: мы хотим жить по правилам, открыто, транспарентно. Это говорит о том, что формируется экономический интерес, имеющий антикоррупционную направленность, и эта тенденция становится все ощутимее.

Бороться с коррупцией в рамках одной только таможни бесполезно. Как перетекают товаропотоки, так перетекают и интересы, сопровождаемые денежными знаками. Можно много говорить о нашей корпоративной культуре и чистоте таможенных рядов, но эти ряды берутся из общества. Сегодня многие молодые люди желают работать на таможне: таможня – это «круто», устроится туда «стоит». Но у них четкий жизненный план: через два года - машина, через пять - квартира. И они не собираются это за зарплату делать. Мне кажется, родившиеся в пятидесятые-шестидесятые годы, кто октябрятские значки и пионерские галстуки носил, - те менее подвержены соблазнам, у них многое от нематериальных ценностей осталось на подсознании. У нынешней молодежи заповедь «Не укради!» не популярна.

Но деньги сами по себе ничего не стоят, ими нужно уметь пользоваться. Поверьте, проблема, куда деньги деть, не менее серьезна, чем проблема, где их взять. Финансы должны работать, переходить из одной формы в другую, в том числе в нематериальные активы. Избыточные деньги вредят, и стране, и человеку.

- Как Вы принимаете решения? Есть ли у Вас мозговой штаб?

- Управление – это серьезная командная игра. На единоличных решениях, по принципу «нравится – не нравится», федеральной службой руководить невозможно, нужно выстраивать алгоритм принятия управленческих решений. Однако, иногда нужно принимать решения моментально и в одиночку. К примеру, идут совместные военные учения с Украиной. В силу разного рода причин таможенную пошлину заплатили, но деньги поступят не в пятницу, а в понедельник. Если подойти формально - учения,

возможно, будут сорваны. Нужно принять волевое командирское решение. Несколько таких эпизодов у нас уже было. А когда речь идет о кадровых перестановках, системе работы в таможенных органах, товаропотоках, – здесь нельзя принимать решения на уровне личных ощущений.

- К какому типу менеджеров Вы относитесь – кто предпочитает управлять процессами или людьми?

- В бизнесе говорят: надо работать не с компаниями, а с людьми. Думаю, лукавят. Так же, наверное, и в управлении. Можно строить систему управления под конкретных людей. Однако, считаю, что это не правильная стратегия. Необходима система управления, и под нее должны подбираться соответствующие люди.

- Вы патриот по рождению или воспитанию? В какой семье Вы выросли?

- Родился в Москве, родители – простые инженеры. Отец – радиоконструктор, мать – химик. Я окончил финансовый факультет Института народного хозяйства имени Г.В.Плеханова. В семье, к сожалению, ни братьев, ни сестер нет. А патриотизм – это естественное чувство для культурного человека. Только бы это слово от частого и бестолкового использования не стало ругательным, с шовинизмом не стоит путать.

- Есть ли у Вас хобби? Что делаете по вечерам, в выходные?

- По вечерам – стараюсь спать. Насчет хобби – вопрос затертый, можно ответить шаблонно: и книги люблю, и рыбачить, и бывать на свежем воздухе. На футбол люблю ходить, только редко это бывает.

- У Вас трое детей, они родились в России или во время зарубежных командировок?

- Все родились в России. У меня уже и две внучки. Младший, сын Вовка учится в третьем

классе. Обе дочери закончили Российскую экономическую академию имени Плеханова. В этом плане наблюдается определенная преемственность.

- Что бы Вы пожелали таможенникам - читателям нашего журнала в эти праздничные дни?

- Во-первых, чтобы они жили в ладу с самими собой. Во-вторых, чтобы им везло с начальством. Это редко бывает, потому что всегда - подчиненных мало, начальства много. В-третьих, чтобы все складывалось в семейной жизни благополучно. В-четвертых, ветеранам – здоровья, долгих лет и внимания со стороны таможенных коллективов в праздники и будни! И чтобы наш журнал «Таможня» был читаем не только в стенах таможенных органов, но также за пределами таможенной службы. Если это удастся, это будет наше общее достижение. Узнаваемости и читаемости! Размышлять, горевать и радоваться вместе со своим читателем!

Вел беседу Дмитрий Котиков.