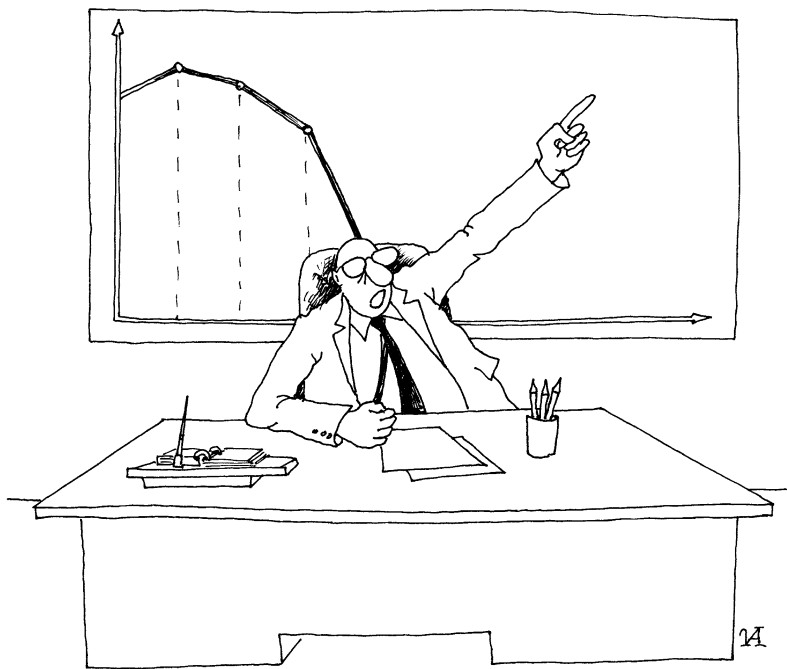


---

# Предисловие



Один из способов разбогатеть во время кризиса – написать книгу «Как разбогатеть во время кризиса»



Финансовый кризис служит для того, чтобы показать — насколько мало у тебя было денег, чтобы считаться крутым!

## Время пустых кабинетов

Вы помните 2005 год? Наткнулся тут недавно на цитаты в Интернете:

«Business Week, 16.05.2005: “Россия купается в нефтедолларах... Нефть достигла НЕБЫВАЛОЙ ЦЕНЫ в \$50 за баррель!”

Guardian, 20.11.2008: “Россия близка к экономическому коллапсу в то время, как цены на нефть упали до СМЕХОТВОРНОЙ ЦЕНЫ в \$50 за баррель”».

И что, спрашивается, изменилось за последние три года? Только то, что баррель нефти снова стоит \$50! Так в чем же дело? Какой кризис, откуда? Хороший ответ дал премьер России, определив его причину в завышенных ожиданиях. Точно! Кабинеты стали больше, сидеть в них стало уютней, а проблемы стали казаться все мельче и ничтожней.

Коммерческий директор одной компании в очень представительном кабинете с гордостью рассказывал, как он управляет продажами, а на деле оказалось, что он всего-навсего каждый день в прайс-листе поднимал стоимость квадратного метра недвижимости. Ха! Легко расти вместе с рынком! Но если ты занимаешь такой кабинет, докажи, что занимаешь его по праву, покажи управленческий талант, обгони рынок! Вот это и будет называться «управление»! Ведь какие возможности открывались для роста! Но многие ли смогли этого добиться? Да и кто ставил тогда себе (или другим) задачу вырасти? Кто из классиков сказал: «Мы ленивы и нелюбопытны»? Действительно, зачем куда-то гнаться? «Таити, Таити! Нас и здесь неплохо кормят!»

А когда доходы компаний стали падать, все в один голос сказали: «Ой, это не мы, это кризис!» Так где же вы были,

владельцы роскошных кабинетов? Тогда ваши предприятия росли вместе с рынком, а сейчас упали из-за кризиса. А вас что-то нигде и не видно — ни тогда, ни сейчас! Как будто в ваших кабинетах все это время никого и не было! «Ау, люди, есть кто живой?» А в ответ — тишина...

Как-то само собой всплыл мотив «Где же вы теперь, друзья-однополчане?» Впрочем, понятно, сейчас тоже время военное. Тех война раскидала, этих — кризис. Так что предстоит большая смена караула. Как говорится, иных уж нет (в бизнесе), а те — далече (преимущественно в лондонском тумане).

А вообще интересно выходит, да? Кабинеты есть, а управления — нет! Опять прав поэт! В который раз убеждаюсь, что не придумали еще того аршина, чтобы нас измерить. А что нельзя измерить, тем и управлять невозможно. Вот и славно, вот и замаскировались! Ну как тут не перефразировать профессора Преображенского из «Собачьего сердца»: «Разруха не в кабинетах, разруха в головах!»

## Диагностика крутизны

Кабинет был чуть меньше футбольного поля. Как говорится, размеры впечатляли! Я бы даже сказал, подавляли. Кстати, раньше я перед кабинетами начальства испытывал больше почтительности. То ли они были меньше, то ли я не придавал значения размерам? Пока хозяин кабинета говорит по телефону и есть свободная минутка, поясню свою мысль.

За последний десяток лет, побывав в кабинетах собственников и директоров, руководителей разных функциональных служб всевозможных компаний, раскиданных по самым отдаленным уголкам нашей необъятной Родины, пришел к одному парадоксальному выводу: неважно, в каком месте, но чем больше кабинет начальства, тем больше проблем у предприятия. Как говорится, размер имеет значение! Говорят, кабинет председателя правления

Газпрома Рема Вяхирева, расположенный в офисной башне корпорации, занимал около 250 кв. м (или 6 однокомнатных квартир).

Вспоминается такой случай. Совещание в очень респектабельном кабинете у генерального директора одной небольшой нефтяной компании. «У меня пятнадцать минут, — заявил хозяин кабинета. — Я уезжаю, поэтому все, что надо сделать, вам объяснит мой зам по экономике (жест в его сторону). Вопросы есть?»

Вопросов не было. Зам по экономике запросил настройку отчетности для материнской компании. Сделали. Снова в том же кабинете спустя какое-то время. Хозяин интересуется, что сделано. «Все как просили, ваш заместитель по экономике подтвердит». Реакция, как говорится, была неадекватная: «Вы ему отчетность для холдинга строили, так это ему надо, а не мне! Мне нужно управлять предприятием! А я ничего не получил! Спрашивается, зачем я вас приглашал делать проект?!» О как! Директор вспомнил, что ему нужно управлять.

Другая история начиналась тоже в солидном кабинете одной очень известной девелоперской компании. «Вы должны представить нам примеры лучшей мировой практики, — заявил нам хозяин кабинета, директор по развитию. — Тогда мы еще подумаем, иметь ли с вами дело», — веско закончил он свою речь.

«Ух ты! — подумал я тогда. — Повезло! Вот это настоящий заказчик, требовательный, грамотный, знает, что ему нужно, у такого не забалуешь! Но зато это будет реальная работа!» И я с уважением еще раз обвел взглядом солидный и большой кабинет.

Примеры были представлены, высокое доверие заслужено. Нас допустили до работы! И тут... вдруг выяснилось: лучшие мировые практики никому не нужны, никто их ни осознавать, ни реально использовать и не собирается. И правильное построение оргструктуры для оптимизации вертикали управления компанией, и распределение зон ответственности стали лишь ширмой для решения

своих политических, подковерных интриг, ничего общего с совершенствованием системы управления компанией не имеющих.

Ах, как много громких и красивых слов про мировые практики! И что за ними скрывается? Ну прямо библейский сюжет — и узнаете по делам их! И я в очередной раз пересмотрел взгляд на солидность кабинета, поскольку уже знал о тех проблемах, которые имела данная компания, но которые хозяин кабинета и не собирался решать, ибо он о них, судя по всему, даже и не задумывался. И где теперь та компания?..

Вот так и пополнялась моя коллекция кабинетов. Тренд был устойчив, напрашивался обидный вывод: кабинеты руководителям нужны не для управления, они нужны для престижа как средства маскировки. Внешний лоск, размеры и солидность обстановки не имеют ничего общего с качеством управления, а лишь своим блеском прикрывают его нищету. В смысле они находятся в обратной пропорции друг к другу. Что и стало для меня лакмусовой бумажкой. Почему так происходит, объяснить не берусь, но статистика сурово утверждает свое. Вот и этот кабинет — ой, какой он большой! Но, может, здесь...

## Дайте, что ли, карты в руки!

— Присаживайтесь поближе! Голос хозяина кабинета вернул меня к действительности. Прости, читатель, потом закончу мысль. И я пересел из глубокого кожаного кресла за стол напротив хозяина кабинета. Разговор пошел о текущем кризисе, о стратегии, о поиске мер, способных улучшить положение компании. Мои надежды, что все не так плохо, если судить по кабинету, улетучились, как с «белых яблонь дым» из стихов Есенина.

— Вы помните 2005 год?

— Да, помню, — кивнул я в ответ.

— Мы принимали решения в 2005 году. Помните, какой был рост?

— Естественно, помню, — еще раз киваю собеседнику.

— Вот тогда мы и приняли стратегические решения: привлечь инвестиции, увеличить производственные мощности и выйти в лидеры отрасли!

Точно, тогда все хотели расти, любые попытки оценить возможные сложности отметались, а то и вообще рассматривались как враждебные. А тот, кто пытался вести себя осторожно, в глазах деловой общественности выглядел не иначе как дураком.

Вот и здесь компания пошла на волне этого течения. Да и правильно, зачем упускать возможности? Но! Никто не говорит, что не надо расти. Конечно же, надо. Только рост должен быть управляемым, а не безоглядным. Иначе при слишком широком шаге можно и штаны порвать. А из продолжающегося рассказа вырисовывалась именно такая картинка. Ведь любой рост — это риск, поскольку компания становится другой. А что приняли во внимание управленцы?

По словам хозяина кабинета, они посмотрели на ежегодный прирост продаж и спросили себя: «А сможем мы отвечать по обязательствам при таком росте?» Выходило, что смогут. А подстраховаться? Проконсультировались у банка: «Перекредитуете, если что?» «Конечно, конечно!» — ответили в банке, ведь они тоже были нацелены на стратегию роста. И решение было принято. Займы получены, приобретение участков земли, строительство новых фабрик и закупка оборудования за рубежом начались.

Да, подумал я, в курс финансового менеджмента в институтах надо вводить обязательное обучение игре в преферанс. Обыграет студент профессора — сдал, проиграет — не сдал сессию. Ведь страшно становится, когда слушаешь такой рассказ. Люди спрогнозировали самый что ни на есть благополучный сценарий роста и именно его выбрали в качестве стратегии развития.

А чему учит преферанс? Наоборот, при анализе ситуации выбери самый неблагоприятный вариант — что в прикупе ничего хорошего не будет, что заход будет не твой

и что карты у твоих противников лягут самым неприятным для тебя образом. И тогда посчитай, сколько взяток ты отдашь. Если после этого у тебя что-то останется, закладывай игру — это твои верные взятки. То есть все, что нужно было сделать при анализе такого сценария, — это посчитать: «А что, если?..»

Что будет, если вырастет стоимость сырья? Что будет, если снизятся продажи? И насколько? Просчитать несколько уровней. И что будет, если эти явления наложатся друг на друга? Что при этом произойдет с точкой безубыточности? И будет ли в такой ситуации банк лояльным? Не поднимет ли он ставки? Не ужесточит ли требования к залому? И как все обернется, если изменится курс валюты, ведь часть займов валютные, поскольку оборудование закупалось у заграничных производителей?

Но ничего этого сделано не было... Более того, никто в то время и не собирался об этом думать. В головах была эйфория, время — деньги, надо торопиться, пока нас не обогнали конкуренты! Да, время — деньги, но почему, почему, пронося эту фразу, все думают о деньгах и никто — о времени?! Почему никто не захотел принять во внимание, что займы придется отдавать не один месяц, а годы и проекты, которые финансировались за счет них, тоже долгосрочные. И когда еще они окупятся? Когда деньги вернутся инвесторам и акционерам? С какой рентабельностью? И вернутся ли вообще при таком раскладе?!

Никто не задумался о том, что за такой срок может что-то произойти с деньгами. Очень странно! В краткосрочном периоде все помнили, что время — деньги, и спешили, чтобы другие не обогнали, а в долгосрочном периоде, когда, собственно, и сказывается влияние фактора времени, никто даже и не озаботился по этому поводу. Или это опять надо отнести к национальным особенностям управления?

Думаю, как всегда, понадеялись на русское «авось». А ведь Александр Сергеевич писал об этом почти 200 лет назад! И кризис здесь ни при чем, надо было лучше сказки



в детстве слушать. Складывается впечатление, что за века «авось» стало нашим единственным и самым главным ноу-хау в управлении! Авось повезет! Надеюсь, никого не удивил — знакомо, правда?

Но главное — компания таки стала лидером отрасли! Только теперь, когда выросла стоимость сырья, а продажи падают, кредитные линии остановлены, а займы надо гасить (к тому же в условиях девальвации), да и объекты еще не достроены и пока дохода не приносят, что делать? Просится одно — взять и продаться кому-нибудь побольше. А побольше никого и нет — кто же сможет купить лидера?! Продаваться некому!

Только если по частям или более мелким игрокам. Что, вообще-то, ничем не лучше. Крупных покупателей из других отраслей тоже особо не заманишь — у них своих проблем хватает, вон пишут письма президенту, чтобы государство пособило их частному бизнесу. Частный случай? Как бы не так!

В общем, трое с боку, ваших нет. Спрашивается, что делать? И кто виноват? Опять ничего не изменилось...

## В стране невыученных уроков

Казалось бы, странно, ведь похожие уроки мы в 1998 г. проходили. Да только кто про это помнит, если все повторяется? Такое ощущение, что наступать на грабли — хобби российских управленцев!

В чем отличие законов физики от законов управления? В том, что нарушить физические законы вам не удастся, — если кинули камень вверх, он сразу обратно на голову и упал. Второй раз никто и не пробует, все понимают — так делать нельзя. А если вы совершите ошибку в управлении, ничего сразу не произойдет. Реакция возникнет позже, потому что в цепи обратной связи возникает задержка.

Ведь импульс принятого вами решения идет по системе от звена к звену какое-то время. И пока возникшая на

него реакция возвращается к вам обратно, ее видимое отсутствие порождает ощущение безнаказанности за нарушение. И потому мы наблюдаем стойкое игнорирование законов управления: раз ничего не происходит, значит, можно их нарушать! Как если бы вы кинули вверх камень, а он бы обратно не упал! Вы кидаете следующий, а он тоже не падает! Вот здорово! Всем можно кидать камни вверх! Безнаказанность полная! Законы нам не указка! Ура! А где-нибудь через месяц (или год) эти камни начинают падать нам на голову...

Но мы уже не помним, что и когда мы кидали в небо. И начинаем разбираться, откуда это нам проблемы сыплются? Ведь кидали мы камни легких, простых решений, а обрушились на нас глыбы тяжелейших, запутанных проблем. Кого-то и раздавило даже. Вон, что ни выпуск новостей, то реквием. Вот народ и задается вопросом — откуда это все на нашу голову?

А ответ очень прост: какими бы «крутыми» мы себя ни ощущали, в каких бы безразмерных кабинетах ни сжились, законы управления нарушать никому не дано. Например, что время — деньги. Ведь время не обязательно обернется доходами, может быть, и убытками! А не все про обратную сторону медали помнят. Или не все хотят помнить? А может, не знают? Но это неважно: незнание закона, как известно, не освобождает от ответственности. И нынешние события тому доказательство. И урок. Забывчивым и незнающим. Чтобы впредь им... Впрочем, о чем это я? Давайте о грустном не будем.

Так что нахождение в престижных кабинетах — это лишь вопрос времени. Поскольку, сидя там, люди испытывают иллюзии, что они на мостике корабля! Но если нет системы управления, на самом деле они оказываются не на мостике, а в роскошном трюме, из которого не увидеть, как их корабль несется на скалы.

Поэтому необъятные кабинетные размеры ныне перестали служить признаком «крутизны», ибо, как показывает время, крутыми бывают только горы! Я бы эту фразу

написал в космосе над нашей страной, чтобы ее было видно каждое утро из всех кабинетов. Ты «крутой» управленец — докажи! Не можешь? Тогда иди и разгребай свои камни!

## Нет правильного решения?

Карл-Теодор цу Гуттенберг, министр экономики Германии, сказал в недавнем интервью: «Ни в одном учебнике нет правильного решения».

Эта книга — не учебник по финансовому менеджменту. Эта книга — как правила дорожного движения, но для бизнеса об управлении финансами. Это практическое пособие, где нет сложных формул и заумных рецептов, а есть только живые примеры, взятые из бизнес-практики известных компаний. Сейчас у нас нет времени собирать обширную статистику для подтверждения выводимых правил, но есть конкретные примеры. Чтобы автолюбители и пассажиры стали пристегиваться ремнем, эффективней не приводить общую статистику, какие преимущества это даст при авариях. Нет, лучше дать парочку фото тех, кто не захотел пристегнуться, и где они потом оказались.

В нашей книге мы даем примеры, которые помогают понять, что было сделано не так в той или иной ситуации, в чем кроются вчерашние ошибки и как можно избежать их завтра, используя те или иные инструменты. Помогают понять не теоретически, а опять же опираясь на опыт и лучшую практику тех компаний, которые продемонстрировали реальные достижения в управлении своим бизнесом.

Внимательный разбор этих примеров позволит управленцам всех уровней — от собственников и генеральных директоров до руководителей функциональных подразделений — усвоить тот горький урок, что преподнесло нам время. И не просто усвоить, а использовать как трамплин для развития в будущем! Эта книга покажет, как постро-

ить систему управления финансами, как с ее помощью компания сможет добиться успеха! Эта книга — для настоящих капитанов бизнеса, для тех, кто хочет занимать престижные кабинеты всерьез и надолго!

Хочешь стоять на мостике, хочешь управлять, хочешь быть капитаном?