

Андрей Стадник

# Заметки старого стартапера

*(или чему не учат в бизнес - школах)*

## Об авторе



### Стадник Андрей Викторович

Родился в 1970-м году в Киеве, где и живет по сей день. Служил в Советской Армии. В 1996 году закончил химико-технологический факультет Киевского Политехнического Института. С 1993 года занимается бизнесом. Координатор и идейный вдохновитель Украинской инвестиционно – проектной компании **BFM Group Ukraine**.

Женат. Двое детей.

Сайт <http://www.bfm-ua.com/>

## Вместо предисловия

Все началось с того, что для одного журнала предложили написать большую статью по типовым ошибкам в управлении start-up проектами. (Start-up - нынче модный англицизм, на самом деле обозначающий ситуацию, когда идея нового бизнеса продумана, просчитана, команда проекта присутствует, какие-то первичные подвижки сделаны, а теперь осталось дело за финансированием и, собственно, внедрением этого самого проекта).

Писать то начал, но тема, по сути, бесконечна так же, как и ремонт квартиры, который можно только прекратить. Да и я словно чукча – пою, что вижу, не желая систематизировать (пусть уж этим всякие бизнес-гуру балуются, выдавая свои сентенции в последней инстанции).

В общем, не желая изображать из себя очередного "Капитана Очевидность" из бесчисленной армии бизнес – консультантов, решил материал в редакцию не отсылать, тем более интернет и так пестрит глубокомысленными измышлениями по подобной тематике.

Что примечательно, у графоманствующих горе - консультантов присутствует даже этакая мода давать подобным опусам типовые названия, наподобие "10 основных ошибок руководителей". Или "15 вариантов, как развалить бизнес". А то "20 вещей, которые нельзя говорить персоналу". И так далее.

А еще обратите внимание на то, кто пишет такие статьи. Акцент всегда ставится на корпоративных взаимоотношениях, конфликтологии, делегировании обязанностей, тайм-менеджменту, мотивационным решениям. Специализация HR- специалистов и коучеров видна даже невооруженным глазом.

Нет, ну все там верно и правильно. Только "За" – и даже всеми конечностями. Всесторонне поддерживаю мысли, изложенные в каждой такой статье. Да вот одна беда. Любим мы пытаться

переносить западную кальку на наш менталитет. А она, как правило, и прямо не укладывается, и ломом не вбивается.

К тому же, в таких материалах мало, прямо катастрофически не хватает, наглядных ситуаций и разборов прикладных примеров из жизни отечественного бизнеса.

Впрочем, и неудивительно. С развитием блогов, продвижения статьями и SMM-технологий, материалы на тему менеджмента появляются как грибы после дождя. Ну а как, позвольте, само реализоваться молодому, амбициозному выпускнику поселковой МБА-школы, решившему, что он уже гуру бизнеса? И неважно, что не обсохли еще чернила на дипломе, как и молоко на губах. Вольное изложение заимствованных мыслей из изученных трудов профессуры Гарвардского и Стенфордского университетов, засвет себя любимого в блогах придает важности, уверенности в непререкаемости собственного авторитета, а еще возможности для трудоустройства дописать в своем резюме строчку "автор многочисленных публикаций.."

Собственно, цель данной книги – донести свои, пусть и довольно сумбурные, но все-таки прикладные мысли, страшные истории, рекомендации из собственного более чем двадцатилетнего опыта, состоящего зачастую из допущенных, но впоследствии обдуманных ошибок. Фактически, своеобразные "записки на манжетах" проектного менеджера (почти по булгаковски получилось). Не бейте больно.

P.S. Не стоит особо издеваться над часто упоминаемым в тексте словом "стартапер" Понятно, что напоминает "старпер". Но стартапер - старпер это я :-). А так, инициаторы и начинатели проектов – в основном, молодые люди.

P.P.S. Вопросов маркетинга в книге не касался сознательно. Маркетинг – вещь в себе. Раз есть идея – больше читать, изучать, звонить, встречаться, разговаривать. Чувствуете, что сработает тема – занимайтесь. Но вот затем, в процессе подготовки проекта, крайне необходимо провести тщательное исследование. Это или к профессиональным маркетологам, или к Котлеру и его последователям. Благо, литературы по теме хватает.

## Небольшой экскурс в терминологию

По Википедии термин "Стартап" (англ. start-up — запускать) - это компания с короткой историей операционной деятельности. Как правило, такие компании созданы недавно и находятся в стадии развития или исследования перспективных рынков.

Не знаю, какой умник писал в Вики описание start-up, но текст полностью построен вокруг хайтек и интернет-проектов.

Отсюда обилие статей и материалов в сети. Интернет (как высшая стадия развития электричества) доступен 16-ти летним дарованиям, считающим Цукерберга кумиром.

Юные дарования надувают щеки и растопыривают пухленькие пальчики.

Юные дарования наивно думают, что разбогатеют, создавая всякую дребедень вроде онлайн-игрушек и примочек для андроидов.

Юные дарования были младенцами, когда грохнулись доткомы.

Юные дарования не знают, что эту волну ИТ-рынка тоже ждет грандиозный обвал.

Юные дарования умеют программировать, но не умеют строить бизнес. Они думают, что им это не пригодится.

Юные дарования присвоили себе проектную терминологию (pre-seeds, start-up, etc.) но бесконечно далеки от проектного управления. Узким пониманием терминологии они засорили и Википедию, и другие ресурсы.

Рынок инвестиций в айтишные start-up проекты кардинально отличается от офф-лайн сектора (на котором и специализируюсь)

Стремительно растущая ИТ-индустрия в тренде. Но причины не столько в том, что рентабельность выше, окупаемость короче, рисковость ниже. Причины в информационном шуме,

созданном совсем молодыми людьми, разбирающимися в программировании и SEO, и считающими, что только эти знания позволят им разбогатеть.

Отсюда даже этакая монополизация основной терминологии

Каким словом обозвать этап состояния проекта, в котором есть идея построить завод или торговый центр, но пока присутствует только идея, бизнес-план и первичные договоренности по землеотводу? Конечно start-up (ну, или pre-seed stage, если кроме голой идеи ничего не готово).

В общем, обзовем для простоты такой новый проект как стартап, а его идейного вдохновителя как стартапер. Тем более, эти словечки и так давно в обиходе.

## Недостартаперы и недоинвесторы (бывает и такое)

На протяжении последних лет наблюдается определенное оживление на рынке инвестиций в start-up проекты.

Однако, "благодаря" нашему всеобщему менталитету, политической, экономической ситуации, а зачастую, банальной неграмотности, общий инвестиционный климат у нас пока еще сыроват для быстрого роста высокой популяции профессионалов. Причем, как среди собственников проектов, так и тех, кому потенциально было бы интересно входить в такие проекты своим капиталом.

Судя по всему, еще не одно еще поколение стартаперов и инвесторов превратится в гумус на пути к эволюции. Хотя, впрочем, общая ситуация все равно получше начала 90-х, когда деньги на развитие бизнеса можно было взять только у бандитов под бешеные проценты, а отчетность о потраченных деньгах получалась посредством терморектального криптоанализатора (тот самый паяльник, который сами знаете куда)

По поводу наших замороженных инвесторов можно было бы сказать много "добрых" слов, но бороться надо с причиной, а не следствием.

Посетив любой из многочисленных сайтов бесплатных объявлений или бизнес - форумов, в разделе "поиск инвестора" вы обязательно наткнетесь на обилие нелепых "инвестиционных предложений".

Нелепых - как по форме подачи, смыслу, так и по обилию ошибок.

**Вот типичные примеры из нескольких досок объявлений, собранные за 15 минут их просмотра:**

**(орфография, грамматика и лексика сохранена)**

• *Ищу бизнес партнера для выполнения бизнес-плана. Все подробности при переписке. Кому интересно предложение оставляйте свои email адреса.*

• *Я бизнесмен и предприниматель. На досугах изобрел бизнес проект и новую систему перевозок, "Линейносетевая перевозка пассажиров" по моим расчетам ежемесячный доход будит от 1 000,000 долларов. Продам на условиях споследующим трудоустройством на работу. Предлагаю вам принять участие в моем инвестиционном проекте*

• *Ищу инвестора в высокорентабельный бизнес. Бизнес план и подробные финансовые выкладки предоставляю **после предварительного собеседования** с потенциальным партнером....*

• *Предлагаю рецепт приготовления "**эликсира молодости**" - ноу-хау в области замедления процессов старения организма, а также стимуляции деятельности жизненно важных механизмов и органов организма. Ищутся инвесторы. Необходимы полные исследования и испытания препарата (на млекопитающих).*

• *Меня зовут Герасим Измайлов. У меня 800 изобретений. **Дайте мне 5 000 000 долларов** на создание действующих прототипов.*

Такие же, или подобные им, предложения ежедневно десятками приходят на мой электронный ящик. Мало кто смотрит на то, что и не инвестор, и не банкир, да и инвестиционным посредничеством принципиально не занимаюсь. Увидели в контексте слово "инвестиции" - значит надо слать.

Встречаются, конечно, и грамотные предложения, но они теряются на фоне сотен других, сразу же отправляющихся в корзину.

**Давно работая на инвестиционном рынке, и регулярно сталкиваясь с подобными деятелями, уже сложились общие типажи неадекватных стартаперов.**

- **Полусумасшедшие изобретатели** чего-либо с прототипом, выполненным из дерева, прилепленным к нему дверным звонком и батареей, засыпающие инвесторов идеей о прорыве в нанотехнологиях. Вариант – обрывок бумажки, на котором от руки нарисована какая то схема, в которой они отчетливо видят супер-идею по получению миллиарда долларов.

- **Самовлюбленные дилетанты** (У меня классный проект – дайте денег, расскажу подробности).

- **Вчерашние и сегодняшние подростки** с микропроектами, таким же фаст-фуд образованием и никаким опытом.

- **Творцы-мечтатели**, не признающие планов, бюджетов, отчетности, бухгалтерии, административно-управленческих функций. Они Творцы. А вы всего лишь инвестор. Вот и возитесь, вытирая им сопли.

- **Неудачники, лентяи, маргиналы** с идеями - либо украденными, либо непроработанными, либо нежизнеспособными, либо наивно рассчитанными на то, что бы впарить их инвестору и скрыться с деньгами.

- **Вроде нормальные проекты** в виде работающего бизнеса, где собственник заинтересован в привлечении стратегического инвестора для дальнейшего развития. После длительных переговоров и всестороннего аудита оказывается, что существует огромная кредиторская задолженность, имеющиеся на балансе недвижимые активы были введены в эксплуатацию незаконно, срок действия договора на земельный участок подходит к концу и пролонгации не подлежит, а с другими соучредителями присутствует неразрешимый конфликт интересов.

Надо признать, что встречаются и реальные стартапы с хорошей командой специалистов, глубокими предпроектными исследованиями и высоким потенциалом роста. К сожалению, их, в самом лучшем случае, не более чем 5% от общей массы.

## По поводу "волков"

В сети присутствует такое же огромное количество псевдоинвесторов. Псевдо - по той причине, что к инвесторам они имеют такое же отношение, как Жигулевское пиво к автомобилю "Жигули".

Сложилась такая классификация:

1. **Мелкие лавочники**, пытающиеся сами себе доказать, что у них настолько все классно, что пора диверсифицировать бизнес, и надувая щеки, рассматривать чужие инвестиционные предложения. На самом деле денег у них не было никогда, нет, и не будет. Потешая свое эго, они будут долго задавать кажущиеся им значимыми мелочные вопросы. После многократных встреч и переговоров предварительно все одобряют, затем максимально оттягивают принятие решения, а когда наконец-то их телефон все же отвечает, заявляют, что проект им не интересен по причине того, что им ближе лавочный бизнес.

2. **Лауреаты папиной премии** и граждане, успешно продавшие лишнюю квартиру или 2Га земли, доставшейся от распаивания. Это великие управленцы всех времен и народов. Страдают переоценкой своих возможностей и считают, что если они инвестируют в чей то start-up, стоимость которого на самом деле не превышает стоимость трехкомнатной квартиры, это дает им абсолютный карт-бланш на собственность и над проектом, и над его командой.

Как правило, деньги у них случайны, что с ними делать, они не знают, и такие проекты проваливаются, даже не дожив до точки безубыточности. Причем, валятся не из-за стартапера, а из-за идиотских инициатив таких вот горе - инвесторов.

3. **Похитители идей.** У данного вида Homo sapiens все в порядке. Собственники состоявшихся компаний с кризисом жанра в плане способности генерировать идеи.

Да, у них есть опыт и финансовые возможности. Но присутствует и патологическая жадность в купе с чувством собственной значимости. В результате, чем больше информации они получают от стартапера, тем проще им будет эту идею реализовать самостоятельно.

**4. Мошенники и аферисты.** Как правило, представляются инвестиционными брокерами, консультантами, посредниками. Требуют оплатить какие либо предпроектные услуги (изучение имеющегося бизнес-плана или инвестиционного меморандума, юридические услуги, нотариальное заверение, проведение due diligence, непонятная сертификация непонятно чего, страхование рисков, оплата приезда к вам гипотетического инвестора и т.п.).

Следует знать простую вещь. Любые выставляемые условия о предоплате – это развод.

**5. Форумы "бизнес - ангелов".** Основное условие – плата за возможность презентовать свой проект перед аудиторией, состоящей из людей, чьих визиток стартапер никогда не увидит, а имен не узнает. Если продолжение разговора и последует, то с большей вероятностью "инвесторами" будут вышеописанные персонажи.

Весь инвестиционный рынок – на 95% огромная толпа шарлатанов и неудачников, у которых одна цель, что-то впарить один другому. При этом и адекватные инвесторы, и нормальные стартаперы при виде этой песочницы плюются от отвращения и становятся еще более осторожными в выборе стратегических партнеров.

#### **Как это происходит на самом деле.**

На рынке более чем достаточно грамотных, имеющих хорошую репутацию инвесторов, успешно реализовавших не один проект.

Они, как правило, имеют четкие апробированные юридические схемы взаимодействия с владельцами проектов, при которых в равной степени защищены обе стороны.

Другой вопрос в том, что они редко размещают на досках и форумах предложения типа "инвестор предлагает финансирование".

Изредка в интернете проскакивают их объявления и прямые контакты.

Но гораздо эффективней получать информацию о потенциальных инвесторах из других источников. Это новостные сайты, пресс-релизы, аналитические материалы, использование социальных сетей (Facebook, LinkedIn), офф-лайн контакты.

#### **Как, в основном, работают нормальные крупные инвестиционные компании?**

Прежде всего, рассматриваются только тщательно проработанные проекты, которые имеют под собой хоть какую-нибудь материальную основу.

Соответственно, существует порядок отсекаемых проектов на ранних стадиях (до выставления требования оплаты консультационных, инжиниринговых, аудиторских и оценочных работ).

Как правило, проекты отсекаются при их явной рыночной невостребованности, обязательствам и отягощениям соискателя, нарушениям юридической чистоты владения активами, а иногда – неадекватности инициаторов проекта.

Конечно, требуются определенные издержки на стадии процедуры независимой проверки (due diligence).

Но комплексная технологическая, финансовая, юридическая экспертиза производится только по факту принятия стратегического решения о финансировании.

При этом у инвестора нет цели "зарубить" проект на этапе проверки, так как еще до начала ее проведения он начинает вкладывать свои деньги в работу (аналитики, финансисты, юристы и пр.). Основная цель проверки - оптимизация проекта.

Соответственно, у стартапера есть время на то, что бы проверить потенциального инвестора на предмет его истории, реализованных проектов, наличия активов и прочего.

В договоре на проведение подобных работ, который заключается между соискателем и инвестором, присутствуют определенные взаимные обязательства.

Со стороны соискателя – отсутствие скрытых факторов, которые не были озвучены на этапе ранних стадий изучения инвестиционного предложения.

Со стороны финансирующей стороны – обязательство при не обнаружении упомянутых факторов обеспечить финансирование проекта в полной мере. И компенсация издержек соискателя при дальнейшем отказе в финансировании.

Проведению экспертизы предшествует подписание соглашения, в котором прописывается схема и условия финансирования, а также взаимные обязательства.

Основное обязательство со стороны инвестора - осуществить финансирование проекта после получения положительного заключения независимой проверки. Отказ в финансировании возможен в случае, если в ходе проверки будет обнаружено, что соискатель намеренно вводил инвестора в заблуждение по поводу параметров проекта, оказывающих значительное влияние на его перспективы, либо он не осуществим по объективным причинам.

Если обнаруживаются неточности в расчетах, возможности улучшить проект и т.д., то все эти вопросы решаются путем переговоров инвестора и соискателя. При взаимном согласии, все корректировки вносятся в бизнес-план, который является неотъемлемой частью финансового соглашения.

### **Бумажки, с которыми стартаперы приходят к инвесторам.**

Чаще всего идеи, требующие 100% финансирования, рождаются у людей, не имеющих собственного управленческого опыта. Они не приучены к тому, как надо работать с проектами. Они понятия не имеют о большинстве аспектов финансово-хозяйственной деятельности. Им претят жесткие правила отчетности, контроля и планирования со стороны финансирующей стороны.

Многие инициаторы значительно переоценивают свой опыт и знания. А в результате, тратят время на мертворожденные проекты. Даже если им везет, и они все же находят доброго "бизнес-ангела", их проекты не доживают зачастую даже до точки безубыточности.

Из практики, в большей степени этим грешат разработчики IT проектов (софт, монетаризация интернет-ресурсов, пр.), инноваторы – изобретатели и люди науки.

У этих "проектных гениев" часто присутствует этакое чувство бедных родственников, которым все вокруг просто обязаны помогать. А главное, бесплатно.

Они полностью уверены в том, что их "идея" перспективна. Вникание будущего инвестора во все детали с проведением собственных исследований, изучением технологий, комплексным исследованием рынка, определением рисков, разработкой бизнес-плана, и т.п. – только его личные проблемы. Как и те, что последуют за запуском проекта.

***"-Я гений, придумал мега перспективный проект, и только за это вы мне уже по жизни обязаны".***

Наблюдается часто явный перекося в сторону личной исключительности. Как многие молодые люди, так и простоявшие всю жизнь на кафедре, убеленные сединами изобретатели, часто не понимают того, что статус определяется оценкой окружающих. К кому за его ресурсами стоит более длинная очередь – тот и будет выдвигать свои условия работы.

Если инвесторы не выстраиваются за вашей идеей в очередь, надо обвинять не окружающий мир, а делать соответствующие выводы и начинать работать по сложившимся правилам.

Многим стартаперам стоит преодолеть свой когнитивный диссонанс и понять простую вещь: любая необоснованная идея – не стоит ровным счетом ничего. Не потому, что сырая идея сама по себе плоха или нежизнеспособна, а из-за того, что она пока еще ничем не подтверждена.

Какой бы гениальной идея не была, ее необходимо грамотно просчитать и обосновать на бумаге. А для того, что бы это сделать, надо не витать в облаках, а включить мышление и попытаться ее увидеть в стадии реализации. Говоря образно, реализуя свою идею, вы закладываете фундамент нового бизнеса.

Если фундамент рассчитан неправильно, то будущие нагрузки на него могут привести к разрушению всего здания. И что бы там себе некоторые товарищи не воображали, но рассчитать этот самый фундамент – задача именно стартапера, а не инвестора.

Собственник проекта обязан его качественно проработать. И к инвестору идти не с голой идеей, высосанной из пальца, а с абсолютно полным пониманием всех без исключения деталей и аспектов операционного бизнеса.

Безусловно, у узко-профильных специалистов не всегда присутствует организаторские способности и опыт. Здесь все просто:

- Умеешь генерировать идеи – генерируй;
- Умеешь программировать – программируй;
- Умеешь управлять командой – управляй командой;
- Умеешь анализировать рынок – анализируй;
- Умеешь вести управленческий, бухгалтерский, налоговый учет – веди учет;
- Умеешь заниматься финансовым анализом и планированием – занимайся.

Но вот когда все это будешь уметь делать одновременно и качественно – тогда и ищи финансирование.

Стартапер должен предварительно проработать свою идею до той степени, когда можно сложить предварительную модель бизнеса. И совершенно без разницы, создание ли это программного продукта, создание социальной сети для любителей выжигания по дереву, строительство завода по производству бурбуляторов с боковым фигастером либо создание нового системного банка. Для любого бизнеса финансовые и организационные модели полностью идентичны.

Что касается наличия у владельцев start-up проектов бизнес-плана, то в 95% случаев более-менее серьезные исследования не проводятся. Маркетинговые и технологические проработки отсутствуют как таковые. Финансовый план изложен в виде таблички из четырех строчек.

Очень часто приходится встречать бизнес-планы, в которых с момента принятия решения об отводе земельного участка – и до запуска большого завода в эксплуатацию проходит два-три месяца.

Транспортные и складские издержки игнорируются по причине того, что о них даже не подозревают. О сезонности сбыта и плановых остановках производства на этапе планирования никому думать не хочется. Сырье приобретается по мере необходимости, а платежи за продаваемые товары поступают нескончаемым потоком по мере работы конвейера.

Такой предприниматель желает, что бы все в его проекте было как в сказке. Махнул рукавом – и стоит завод огромный. Дернул волосинку из бороды – и улетели его товары по воздуху в магазины, радостно делающие предоплату.

Большинство бизнес-планов, с которыми приходится иметь дело кредитным клеркам, инвесторам и прочему финансовому люду, чем-то напоминают детские рисунки. Наляпитость, простота и фантастические зверушки.

Многие люди категорически отказываются, как учиться, так и перенимать чей-то готовый опыт.

Читаешь порой творение с претензией на серьезность и ценой вопроса в десятки миллионов евро, и думаешь – ну вот как такое может быть? Неужто ж тебя, родимый, в Google забанили? Ну ладно, денег нет ни на консультантов, ни на собственный штат специалистов. Так сядь, сам почитай, черт возьми, что люди в интернетах пишут! Примеры бизнес-планов скачай, посмотри, как там сделано. Учебников по бизнес - планированию полно в он-лайн библиотеках. Уже только самые ленивые ведомства не переписали друг у друга разнообразные методические рекомендации по подготовке технико-экономических обоснований. Все ведь жевано - разжевано. Бери и пользуйся!

Да, визуально много непонятных табличек и циферок, от которых рябит в глазах. Но все это сложно только на первый взгляд. Сложно только все данные собрать так, чтобы они были максимально корректными.

Вообще, в бизнес - среде часто бытует мнение, что на стадии голой идеи ни к чему озадачиваться какими то бумажками, исследованиями, бизнес-планами, финансовыми моделями. Найдется, мол, инвестор, а потом уже и будем думать, как жить дальше.

Еще раз хочу повториться.

Необходимо знать смету всех этапов до ввода объекта в эксплуатацию (издержки подготовительного периода). Требуется изучение рынка, его емкости, конкурентов, потенциала развития. Должен быть выполнен предварительный технологический проект (по производственным темам). Необходимо учесть все факторы (сырье, ресурсы), влияющие на прямую себестоимость конечных продуктов. Надо владеть достаточным опытом для того, что бы оценить прогнозные издержки управления (ФОТ, коммунальные, транспортные, административные, пр.). Иметь представление по юридической составляющей бизнеса.

А вот только затем, всю полученную информацию свести в единый документ под названием бизнес-план. Следует понимать, что сам по себе бизнес-план представляет собой всего лишь бесполезную стопку бумажек, только если его составлению не предшествуют тщательные предпроектные исследования.

Вместе с тем, нет ничего хуже, чем прийти к потенциальному инвестору вообще без информации о проекте, изложенной на бумаге. Любые отговорки о том, что, следуя Козьме Пруткову, нельзя объять необъятное, беспочвенны.

Частенько встречаю мнение о том, что мол, если бы Джобс с Цукербергом на старте своего бизнеса дотошно вникали бы в детали, то ничего бы у них не вышло. Ну, а раз у великого Цукерберга все так в елочку, то, мол, и нам недосуг вдаваться в детали. Кривая на авось как-то сама вывезет. Начинающие предприниматели этим грешат повально.

### **Проблема глобальная, и ее истоки кроются в нескольких вещах.**

**Во-первых**, всеобщая привычка к тому, что банковская кредитная система носит формальный подход к обоснованию финансирования. Прежде всего, требуется ликвидный залог и кредитная история, а бизнес-план прилагается исключительно для проформы.

**Во-вторых**, в банках редко встречаются профессиональные инвестиционные аналитики, способные сквозь прогнозные финансовые показатели увидеть маркетинговые, управленческие и технологические аспекты бизнеса. Соответственно, потенциальному заемщику никто не может рассказать о его ошибках.

**В-третьих**, общая ограниченность и необразованность многих стартаперов. Отсюда факт того, что в интернете не протолкнуться от "готовых бизнес-планов", в которых, как финансовая модель, так и подытоживающие показатели основываются на каких то гипотетических, не известно, откуда взятых, исходных данных.

На дворе XXI век, если кто не заметил.

Когда в начале 90-х я оканчивал Киевский политехнический, расхожей фразой была та, что специалист может повышать квалификацию, либо получать информацию, уверенно пользуясь научной библиотекой и алфавитными указателями.

Сейчас есть Интернет и поисковики.

Что мешает стартаперу, перед тем как искать инвестиции, вникнуть в детали своего проекта?

Для того, что бы хотя бы убедить инвестора в том, что вы можете эффективно управлять проектом, необходимо знать все без исключения нюансы его реализации.

При этом не обязательно знать все тонкости и детали разрешения этих нюансов.

Надо знать об их существовании. Надо уметь подбирать профильных специалистов, ставить им задачи и контролировать выполнение. Но и концептуальное разрешение таких задач руководитель тоже обязан знать.



Если же стартапер принципиально не желает выходить из творческого состояния – окончанием такого проекта может быть только продажа или передача в управление идей и технологий. Ну, а как у нас работает защита интеллектуальной собственности – известно всем.

Даже сейчас, читая эту книгу, наверняка ведь кто-то будет думать, что, вот, нашелся очередной "гуру бизнеса" со скрытой рекламой своих услуг. Да ничего подобного. Верите – просто достало!

Вообще рекомендую все эти бизнес-планы, ТЭО, инвестиционные меморандумы воспринимать не как стопку бумажек с много буковок, циферок и красивыми диаграммками, а как БИЗНЕС (координация действий) и ПЛАН (преобразовать предположения в четкие договоренности).

Вы когда-нибудь устраивались на работу? Красивое резюме составляли? Бизнес-план это то же резюме. Определение вас на адекватность, грамотность, понимание собственного проекта.

Все прекрасно понимают, что на самом деле любой, даже чрезвычайно качественно просчитанный проект все равно пойдет не совсем так, как изначально планировалось.

Слишком уж в сумбурное время мы живем для того, что бы что либо прогнозировать на дальнюю перспективу. Наверняка, и смета капитальных затрат окажется заниженной, и графики будут не выдержаны, и все маркетинговые обоснования окажутся несостоятельными.

Вспомним 2007 и 2008 год. Скупкой земельных участков и капитальным строительством не занимались только совсем уж ленивые. Безудержный рост капитализации активов застилал всем глаза. Чем все это окончилось? Огромным пшиком, банкротствами, банковским кризисом, потерей капиталов.

Не успели кое-как пережить финансовый кризис, как к власти в Украине дорвался донецкий бандитский клан. Была развернута системная программа узаконенных рейдерских захватов как крупного, так и среднего бизнеса. Страна превратилась в одну большую зону с блатными порядками. В каждом районе кроме главы администрации еще назначался отдельный "смотрящий". Захватывались не только активы отдельных предприятий, но целые отрасли экономики планомерно отходили в руки донечких. О каком инвестиционном климате могла идти речь?

В 2014-м ценой большой крови снесли банду, но получили российскую агрессию, войну и нарастающую инфляцию.

Что ждет в среднесрочной перспективе Россию – тоже не скажет ни один аналитик.

Пишу эти троки в феврале 2015-го года. А кто знает, что будет дальше?

Вместе с тем, несмотря на все возможные форс-мажоры с катаклизмами, деньги на то и деньги, что должны работать.

В условиях неопределенности на первый план выходит такой фактор как квалификация менеджмента проекта. Тот самый пресловутый человеческий фактор, позволяющий диверсифицировать риски, оперативно реагировать на рыночные угрозы и разворачивать корабль в нужную сторону. Как инвестор поймет, что вам не занимать профессионализма? Вы ведь не на работу к нему устраиваетесь. То потом уже будут проверять всю подноготную, а сейчас ваш бизнес-план не окажется в мусорной корзине только по той причине, что он написан профессионально.

Дабы не бегать далеко, возьмем, к примеру, меня. Достаточно по диагонали пробежать глазами любой бизнес-план, чтобы понять, в какой мере предприниматель находится по теме всех ожидающих его капитальных издержек, насколько тщательное внимание он уделил штатному расписанию, сбытовой и закупочной логистике, формированию политики продаж и закупок сырья, себестоимости продукции, будущим маркетинговым издержкам, и т.д. А отсюда первичный вывод о том, стоит ли разговаривать дальше.

Составление самого бизнес-плана – это 0,01% от общего объема работ по изучению всех без исключения аспектов своего будущего бизнеса. Ну, а если речь сходу о поиске инвестора не

идет, то чтобы не путаться, правильной было бы назвать этот этап не бизнес-планом, а бизнес - стратегией.

Собственник на старте должен разбираться во всех без исключения деталях проекта. И еще в виде совета. У меня, например, есть такое правило. Если кажется, что по разрабатываемому проекту известно уже все, то что-то наверняка упущено. И это правило чаще всего срабатывает.

Лично знаю много десятков, если не сотен предпринимателей, потерявших заемные деньги, даже не запустив производство. По одной простой причине, они были искренне уверены в том, что никаких таких этапов нет. И чтобы построить завод, надо купить кусок колхозного поля, на следующий день загнать туда технику, на клочке бумажки карандашом нарисовать параллелепипед, сказать, что это чертеж объекта, отдать все это бригаде шабашников и решить, что все готово.

*Результаты, из тех, что сходу пришли в голову:*

\* заброшенный почти достроенный молокозавод под Киевом (самозахват земли, при котором не учли, что власть иногда меняется);

\* фундамент, земляные работы и подведенные коммуникации кирпичного завода, под которым обнаружили черепки времен палеолита. В Украине, где ни копни, что-нибудь раскопашешь. Но в Управлении археологии есть карты. Не поставили печать на согласовании - получите!;

\* газобетонный завод, в котором забыли о транспортном кольце (без которого при тех объемах попросту не обеспечить логистику). А как начали с ЖД согласовывать - оказалось, что надо ломать и расширять мост на магистрали стратегического назначения;

\* логистический центр, у которого поперек участка проходит высоковольтная линия 172 КВ;

\* проект коттеджного городка, в котором сдуру решили, что находящаяся рядом линия 10 КВ даст необходимые 3,5 МВт\*ч . Коттежные городки - это, вообще, песня. Не знаю ни одного полностью успешного проекта;

\*Я сам, чуть было не начавший отводить участок, по которому проходил не указанный в администрации сервитут (какой-то кабель правительственной связи).

Ну и так далее. А все это потерянные и закопанные в землю деньги. Очень большие деньги. Были.

*А вот еще примеры из жизни:*

Знакомому инвестору как то предложили купить советский недострой спорткомплекса под снос и последующее строительство торгово-развлекательного комплекса.

В аккурат в киевском парке Бабьего Яра. Вот прямо там. На костях. Я знал, что мэрия пропустит, но в то же время и знал, что за этим последует. Да и сам категорически был против (меня попросили оценить весь проект в целом). Что сделал бы специалист, оценивающий окупаемость, написанную на бумажке? Пропустил бы. И влетел на 10 млн. евро.

Была в разработке программа развития Измаильского региона. Основной акцент, понятно, на развитии судоходства и организации грузовых потоков со строительством необходимой инфраструктуры. Мэрия предложила земельный участок под складской центр неподалеку от порта.

Ровенькая, красивая, все коммуникации под боком, вода по гидрологии низко. Дорога окружная. Ну просто красота! Бери и строй.

Если бы только местные жители не рассказали, что на тех десяти гектарах даже ходить - и то опасно (в 41-м году разбомбили склад боеприпасов и металлоискатель фонит на каждом квадратном метре). Смесь земли, ржавых железок, капсулей и артиллерийских макаронин. Только и ждать еще сто лет, пока латунные капсулы вместе с гремучей ртутью и всякой там сурьмой не перегниют сами по себе.

Примеры можно продолжать до бесконечности.

## Дядя, дай миллиончик!

Частое общение с соискателями финансирования для своих инвестиционных проектов, ознакомление с их бизнес-планами, меморандумами и предложениями для инвесторов, дает порой богатейшую пищу для размышлений в позе "рука-лицо".

В большинстве случаев уровень обоснованности, проработки и адекватности проекта имеет прямую зависимость от того, чем и насколько рискует инициатор проекта.

Если проект предполагает расширение уже действующего бизнеса, стандартное банковское кредитование с наличием залога или участие в проекте собственным капиталом – все обычно хорошо и проработано.

Люди с активами, залогами, а самое главное, с опытом, чаще всего знают в деталях, чего хотят, и на что реально могут рассчитывать. И совсем другая история со start-up проектами, когда у предпринимателя за душой нет ничего, кроме голой идеи.

Зачастую поражает факт того, что многие стартаперы, понимая, что кроме оков с них снимать нечего, совершенно не ценят деньги инвестора.

Руководствуясь мнением о том, что чужих денег много не бывает, подобно пресловутому Паниковскому с его "миллион дай, дай миллиончик", забрасывают инвесторов предложениями, в которых фигурируют округленные цифры.

Миллион. 10 миллионов. 200 000 000 долларов... А почему не 199 989 765,5? Или не 200 015 932,15?

Мало кто из стартаперов уделяет серьезное внимание тщательному расчету сметы.

Хотя для инвестора, на самом деле, детальная смета есть одним из показателей адекватности проекта (ну, и адекватности соискателя, соответственно).

Что же такое стоимость проекта? Это все без исключения затраты до того момента, когда будущий доход не перекроет ежемесячные расходы. То есть, до точки безубыточности.

Таким образом, это все издержки подготовительного периода, капитальные вложения, возможные расходы, сопровождающие эти капитальные вложения (взятки в том числе) и оборотные средства, достаточные для того, что бы перекрыть все операционные издержки до того момента, когда во внешнем финансировании не отпадет надобность.

Имея на руках все необходимые данные, создать в Excel простую помесечную табличку, в которой отдельной строкой, подставив формулу вычитания, вывести дефицит денежных средств (то есть потребность во внешнем финансировании) – легче простого.

К слову, эта табличка называется таблицей Cash-Flow, и является основой любой финансовой модели. Округлять цифры нет смысла. Так же как и выводить взятую с потолка сумму на оборотные расходы.

Также, лишены смысла попытки спрятать некую дополнительную сумму в капитальных издержках. По причине того, что в случае стартапа бизнес-план носит концептуальный характер. В процессе его практической реализации обосновываться, контролироваться со стороны инвестора и документарно подтверждаться будет каждый цент.

Не стоит занижать и реально необходимую сумму проекта. Хотя бы из субъективных предпосылок. К примеру, если сегодня у заинтересованного проектом инвестора нет необходимых полутора миллионов, но есть 700 000, то совершенно нет гарантии, что завтра или послезавтра вас поставят перед фактом, что очередных платежей не будет из-за каких-нибудь возникших проблем.

Присутствует бесконечное количество проваленных инвестиционных проектов по причине лишь того, что инвестор никаким образом не отвечал за приостановление ранее согласованных платежей.

Относиться к таким ситуациям надо, как к стихийному бедствию. Юридическое регулирование ответственности частного инвестора за срыв графика для start-up проектов в

наших странах не работает. По крайней мере, автору этих строк ничего не известно о подобных прецедентах.

## **О гигантомании или когда гора рождает мышь**

Еще с моей точки зрения, большой ошибкой во многих start-up проектах есть стремление предпринимателей, опровергая тезис Козьмы Пруткова, объять необъятное.

То есть, сосредоточить в рамках проекта все нужные и не нужные процессы.

**Простой пример.** Бизнес-план строительства некоего завода в пищевой промышленности.

Отдельное структурное подразделение – автомобильный парк с АЗС, обеспечивающий доставку готовой продукции в магазины. Соответственно, высокие стартовые издержки, укомплектованный штат водителей, механиков, заправщиков, пр.

Хоть не любитель раздавать бесплатные советы, но здесь довелось. Взяли расчетную плановую производительность, сделали простейшую технологическую логистическую карту. Оказывается, транспорт будет загружен всего лишь на 20%. Оказание транспортных услуг внешним заказчикам проектом не предусматривается. Многим стартаперам на этапе планирования не интересно знать о том, что нельзя озадачивать персонал на 20%. Предложили вывод данных работ на аутсорсинг. Как результат - сокращение стоимости проекта, уменьшение периода окупаемости, снижение операционных рисков. Завод уже запущен в эксплуатацию.

**Второй пример.** Совсем маленький магазинчик в спальном районе. Прогнозируемые финансовые показатели отрицательные. Зато в штате два бухгалтера, юрист, начальник отдела кадров, системный администратор, товароведы, кладовщики и грузчики. После долгих дебатов с собственником затраты оптимизируются, а проект получает окупаемость в приемлемые сроки.

**Третий пример.** Проект строительства завода по производству некой сложной электронной техники. Проектируется множество цехов, в комплексе обеспечивающих почти полный замкнутый производственный цикл. Региональные офисы и сервисные центры по всему миру.

Смета, превышающая бюджет некоторых африканских стран. Место расположения проекта – в аграрном захолустье российской глубинки, где сроду подобных оборонных заводов не стояло. Соответственно, персонал придется выращивать с пеленок.

Там совсем немного не хватало, что бы собственник проекта не решил еще строить металлургический комбинат для корпусов, зажимов, всяких болтиков, а также выплавлять электронный кремний для микросхем. Ну, заодно вдогонку, не хватало еще собственного производства гофрокартона для упаковки конечных изделий. Зато было все остальное.

Только предварительная финансовая модель указала на то, что в таком формате проект не окупается ни в какие приемлемые сроки.

Кроме того, собственник до поры до времени не понимал факт того, что каждый цех и каждое звено в его производственной цепочке фактически может быть отдельным бизнесом и иметь собственные риски, грозящие перерасти в лавину в формате всего завода. В результате от многих отказались, а многое переформатировали, договорившись по многим комплектующим с китайскими, тайванскими и индийскими поставщиками.

Также было принято решение о приобретении целостного имущественного комплекса, с советских времен выпускавшего сходную продукцию, где присутствует необходимая инфраструктура, а кадровый резерв еще не окончательно спился или перешел на базарно-торговые рельсы.

Таких примеров на самом деле очень много.

Собственно говоря, везде и всюду мировые компании, чьи названия и бренды мы знаем, идут по пути максимальной передачи всего, что возможно на аутсорсинг.

К примеру, McDonald's не заморачивается производством свинины, сыра, курятины. Эта корпорация не имеет головной боли с собственной транспортной логистикой, а также большинством остальных звеньев, необходимых для того, что бы на кассе можно было купить гамбургер.

В продукции Apple, ASUS и HP полно китайских и тайванских узлов. Немецкая BMW вообще сосредоточила акцент на интерфейсе водительского места, передав другие циклы производства, дизайна и даже финальной сборки автомобилей на полный аутсорсинг.

Никаких собственных локальных производств нет у и мебельного гиганта ИКЕА.

Весь мировой бизнес идет по пути оптимизации. Нигде нет конгломератов, обеспечивающих доходность от выпуска какой то одной продукции.

Многим фонтанирующим идеями стартаперам необходимо понимать, что любой проект успешен, в том числе, когда он оптимизирован. Оптимизация на старте – концентрация на направлениях, в которых присутствует достаточная компетенция. Все остальное надо покупать у тех, у кого это получается качественней, дешевле и быстрее. И только наладив основной бизнес, по мере необходимости можно создавать дочерние компании для возложения на них функционала, ранее передаваемого на аутсорсинг.

Много времени и сил занимает изучение всех без исключения капитальных затрат и календарного графика их освоения до запуска в эксплуатацию и начала полноценной деятельности.

Непросто, возможно, еще прописать производственный план, в котором надо тщательно разнести переменные издержки по сырью и комплектующим, а также сформировать их необходимые запасы. Пару мозговых извилин надо для того, чтобы спланировать сбытовую политику и порядок ожидаемых денежных поступлений.

Постоянные затраты, фонд заработной платы персонала, выплаты в обслуживание заемных денег, база налогообложения. Вот, в основном, и все.

Дальше надо формировать те самые визуально страшные таблицы. На самом деле ведь это уже чисто техническая задача, с которой справится даже школьник.

### ***Три фундаментальных простейших к заполнению и пониманию блока:***

*-Отчет о движении денежных средств;*

*-Отчет о прибылях и убытках;*

*-Управленческий баланс.*

Это то, что необходимо любому финансисту для того, чтобы, даже пробежав глазами по диагонали, понять – сколько, куда, зачем и доколе.

Это то, что необходимо любому предпринимателю для того, чтобы видеть реальное положение дел в своем бизнесе.

Это основа основ управленческого учета, необходимость которого отчего-то многие игнорируют, считая, что с них хватит бухгалтерского и блокнотика с черной кассой.

Малый и средний бизнес грешит этим повально.

Вообще-то, мы, рожденные в СССР – уникальный народ. Перекосы у нас присутствуют во всем, куда не тыкнись. Все, что мы делаем - делаем не для, а вопреки. Понтов нагнать – мы первые. Ошибок наделать – мы тоже первые. Признавать эти ошибки мы не умеем, зато каждый суслик в поле – агроном.

Казалось бы, вот что стоило еще на заре строительства капитализма принять за основу международные стандарты финансовой отчетности (В 90-х они пока еще назывались International Accounting Standards, а IFRS (МСФО) стали в 2001-м).

Ну конечно, мы сами с усами. А для чего при Союзе ели хлеб научные деятели от прикладной экономики?

Помню, в 93-м году сам чуть не вылетел со второго курса Киевского Политеха, долго и мучительно пытаюсь замшелому дедку сдать курсовую работу по "Экономике химических предприятий", не сойдясь с ним во мнениях по формированию себестоимости.

Никогда не понимал, зачем в себестоимость продукции включать общезаводские постоянные издержки.

Тогда еще, будучи студентом, 23-х лет от роду, импортировал вагонными нормами целлюлозу из России, продукты питания из Ирана, и свою собственную систему учета придумал себе сам. Как оказалось впоследствии, в точности повторяющую международные стандарты.

Вообще, было бы здорово провести тотальную переаттестацию преподавателей в отечественных ВУЗах, обучающихся студентов финансовому анализу и экономике. Не понимаю, как можно занудно и тупо 5 лет вбивать детям в головы совершенно лишние вещи.

Молодые специалисты с красными дипломами по специальности "финансы им кредит" не знают элементарнейших вещей.

Например, как вообще можно не знать о том, что существуют эти три простые формы, посредством которых можно сделать сквозной анализ финансовой деятельности предприятия?

Все ведь проще простого! Быстро, просто, эффективно. Кеш-фло, баланс и прибыли-убытки с масштабом – месяц и отражением движения денег по расходам и доходам. А попробуй такому профессору экономических наук сказать, что полноценный управленческий учет можно поставить силами даже одного директора с тремя классами образования... Визгу будет до небес!

Организовать грамотный управленческий учет гораздо проще, чем бухгалтерский и налоговый. И вообще, все в этой жизни просто на самом деле. Другой вопрос в том, что преподаватели и теоретики от экономики пытаются тщательно скрывать эту простоту от студентов.

Так вот, возвращаясь к бизнес-планам. В финансовых имитационных моделях напрочь игнорируется необходимость помесечного планирования.

Смотришь, бывает, на ту несчастную табличку в Excel. Ну, наверняка ведь свернули столбцы для удобства, где-то есть детализация. Нет! Только средняя температура по больнице. Миллион туда, миллион сюда, миллион заработали. Бинго! Деньги давай!

При глобально-стратегическом моделировании денежных потоков своего бизнеса предприниматели (а также и неопытные консультанты) очень часто не замечают возникновения кассовых разрывов, и удивляются, когда впоследствии бизнес сыпется вследствие недостатка планируемых оборотных средств.

#### ***В чем чаще всего ошибаются при расчете прогнозного движения денежных средств:***

Отсутствует понятие оборачиваемости дебиторской задолженности. Вся продукция из-под конвейера моментально трансформируется в живые деньги на расчетном счету.

Отсутствует понятие сырьевых запасов и периодичность закупок в стоимостном выражении. Деньги за сырье списываются со счета по мере использования в технологическом цикле. Представляю себе эту картину...

Понятия себестоимость и амортизация упорно отображаются с точки зрения бухгалтерского учета. В себестоимость упорно вписывают постоянные затраты, а амортизация только та, что по нашим нормам идет на списание НДС. Хотя встречается и другая крайность. Списания на реальный срок службы оборудования имеют прямую связь с базой налогообложения. Все из-за того, что бухгалтерский учет знают вроде как бы все, вот и экономят на штатных финансистах. Управленческий учет? МСФО? Не, не слышали!

Потребность в оборотных средствах чаще всего берется из головы круглой суммой и отчего-то забывается в графу капитальных затрат, что доставляет лютой батхерт любому специалисту, пересчитывающему проект.

#### ***В любом проекте есть несколько ключевых и простых к осознанию блоков:***

**Первый** - капитальные затраты, которые предстоит окупить за счет будущей прибыли;

**Второй** - доход (валовая выручка);

**Третий** - прямые (переменные затраты). Прямая себестоимость - все то, что непосредственно относится на продукт

**Четвертый** - условно постоянные затраты. Если Вы в этом месяце ничего не продадите, а цех остановился на плановый ремонт, все равно эти деньги придется тратить. Например, зарплата персонала и аренда офиса

**Пятый** - Проценты по кредитам и выплаты в погашение долга

**Шестой** - налоги;

Вот когда за вычетом всех расходов предприятие стабильно выходит на ноль - это и есть точка безубыточности, а когда за счет операционной прибыли гасятся изначально вложенные в проект средства – это точка (период) окупаемости.

Резюмируя написанное, в обращении к предпринимателям и инициаторам стартапов, вспоминается песня Юрия Визбора "Если я заболею, то к врачам обращаться не стану. Обращаюсь к друзьям (не сочтите, что это в бреду)". Ну, или бессмертное "спасение утопающих – дело рук самих утопающих".

Пока тупая наляпистость с фантастическими зверушками присутствует в бизнес-планах, не стоит говорить о плохом инвестиционном климате. Разруха в головах, а не клозетах.

Работая преимущественно с большими промышленными инвестиционными проектами, очень часто возникает ситуация, когда заказчики недостаточно ответственно подходят к сбору исходных данных (это еще называется предпроектными исследованиями).

Сколько раз был свидетелем того, когда большие многомиллионные проекты оказывались в том месте, куда Макар телят не водил только потому, что инициаторы подходили к вопросу безответственно.

Найти на внешних финансовых рынках 50 млн. евро, потратить немалую сумму на организацию управления проектом и первичные платежи, а через 2 месяца обнаружить, что на самом деле надо было искать не 50, а 80 миллионов – это еще надо уметь.

А таки еще как умеют. Да каждый второй проект так подготовлен на самом деле..

***Ниже последует кому-то кажущееся чрезмерным обилие информации.***

***Не нравится – перелистайте несколько страниц.***

Каждая строка – это отдельный вопрос. Ответом должна быть ожидаемая стоимость, сроки начала, сроки выполнения и порядок платежей.

Законодательство разное, что в Украине, что в России, Беларуси, Казахстане. Тем более, довольно часто меняется. Но общая тенденция неизменна.

Важное – знать, что это есть и никуда не деться от многочисленных согласований проекта.

И не стоит быть уверенным, что всю работу за вас выполнит землеустроительная и проектная организации. Бумажки то они подготовят, но с государственными согласованиями каждого документа безбожно запорют все договорные сроки.

Курьер проектной организации будет ходить к чиновникам за подписями строго в приемные дни, выстаивать в очередях, мямлить несуразицы при любых встречных вопросах. Хотите сделать хорошо и быстро – все надо брать в свои руки.

Что-то, может, уже и поменялось, но, к примеру, в Украине по строительным проектам этапность до ввода объекта в эксплуатацию примерно следующая:

**Стадия проекта: допроектная подготовка**

Получение документов на право пользования земельного участка;

Получение разрешения на подготовку отведения земельного участка;

Заказ и получение красного кадастрового номера;

Разрешение района;

Вывод генплана;

Письмо-ходатайство в городской совет, относительно права пользования земельным участком;

Рассмотрение ходатайства и подготовка поручения совета;

Подготовка и согласование проекта;

Рассмотрение ходатайства с проектом согласия в постоянной комиссии градостроения и землепользования для подготовки проекта согласия;

Оформление и получение согласия на разработку проекта отведения земельного участка;

Получение материалов топогеодезической съемки М 1:500;

#### **Проект отведения земельного участка**

Письмо-обращение Главного управления земельных ресурсов к соответствующим службам и организациям города относительно предоставления выводов для подготовки кадастрового дела;

Получение выводов городских служб для оформления права пользования земельным участком, а именно:

-Районной госадминистрации

-Предпроектные проработки

-Градостроительное обоснование

-Главного управления культурного наследия (при необходимости - историческое обоснование)

-Главного управления градостроения, архитектуры и дизайна городской среды (при необходимости градостроительное обоснование)

-Городской санэпидемстанции

-КП по содержанию зеленых насаждений района (акт обследования насаждений)

-КО "Зеленстрой" (согласование на снос зеленых насаждений)

-Государственного управления экологической безопасности

-Главное управление экономики и инвестиций

-Главное управление земельными ресурсами

-Дополнительные согласования по требованию земельных ресурсов (за необходимостью)

#### **Обеспечение формирования земельного дела**

-Проект решения отвода

-Экспертиза проекта отвода

-Вывод управления земельных ресурсов

-Согласование проекта отвода земельного участка земельными ресурсами и ГГА

-Главное Городское управление земельных ресурсов:

-Вывод об отведении земельного участка;

-Вывод государственной землеустроительной экспертизы;

Согласование проекта отведения земельного участка в Главном управлении охраны культурного наследия;

Согласование проекта отведения земельного участка в Главном управлении градостроения, архитектуры и дизайна городской среды;

Согласование проекта отведения земельного участка в городской СЭС;

Согласование проекта отведения земельного участка в Государственном управлении экологической безопасности;

Согласование проекта отведения земельного участка в главном управлении экономики и инвестиций;

Согласование проекта решения городского совета:

-С главным управлением земельных ресурсов;

-С главным управлением экономики и инвестиций;

-С юридическим управлением городской администрации

Распоряжение района об утверждении проекта отведения;

Вынесение вопроса рассмотрения земельного дела о заседание постоянной комиссии горсовета из градостроения и землепользования;



Вынесение вопроса на заседание Президиума горсовета;

Вынесение вопроса на сессию горсовета;

Оформление и получение решения горсовета;

**Получения соответствующего документа на право пользования земельным участком;**

Вынесение пределов земельного участка и составление технической документации;

Подготовка и получение документа на право пользования земельным участком (акт, договор на право аренды земельного участка) ;

**Исходящие данные:**

-Задание на проектирование

-Заявка на АПЗ

-Акт обследования участка

-Градостроительный паспорт (АПЗ)

-Задание на инженерно-геологические и топогеодезические работы

-Расчет нагрузок по инженерным конструкциям для получения ТУ

-Подготовка опрашивающих писем

**Получение ТУ:**

-Теплоснабжение

-Водоснабжение

-производственная канализация

-ливневая канализация

-канализацию производственных стоков

-разрешение на автономный источник теплоснабжения

-электроснабжение

-внешнее освещение

-разрешение на использование электронагревательных приборов

-телефонизация

-радиофикация

-телевидение

-ДАИ

-СУППР

-УПО МВД

**Стадия проекта: предпроектная документация**

Топогеодезические работы с нанесением красных линий М 1:2000 и 1:500

Нанесение границ землепользования на топогеодезический план М 1:500

Инженерно-геологические изыски

Обследование технического состояния здания

Обмерные работы

Предпроектные архитектурные разработки

Разрешение Председателя АПУ

**Стадия проекта: проект**

Пояснительная записка

Том 1. Архитектурно-планировочная. Генеральный план.

Чертеж

Ситуационный план М 2000

Ситуационный план М1:500

Генеральный план М 1:500

План организации рельефа М 1:500

План благоустройства территории М 1:500

Посадка здания на геологический разрез

Архитектурно - планировочная часть  
Развертка по улице  
Фасады  
План этажей  
Разрезы  
План кровли  
Направление трасс инженерных коммуникаций  
Том 2. Инженерные решения  
Объяснительная записка  
Дополнения  
Основные чертежи:  
Технологические:  
План размещения технологического оборудования  
Спецификация технологического оборудования  
Конструкторские  
Фундаменты  
Монтажные схемы  
Перекрытия  
Спецификации конструкций  
Принципиальные схемы инженерного оборудования:  
Отопление вентиляции  
Канализация (хозяйственно - бытовая, производственная, ливневая)  
Водоснабжение  
Электроснабжение  
Автоматизация производственных процессов  
Пожарная сигнализация  
Телефонизация и радификация  
Телекоммуникации  
Кондиционирование  
Том 3. Сметы  
Сведенная смета  
Объектные сметы  
Том 4. Организация строительства.  
Объяснительная записка  
Строительный Генплан  
Том 5. Оценка влияния на окружающую среду  
Инженерные расчеты:  
Строительных конструкций  
Инженерного оборудования  
Демонстрационный материал:  
Планшеты (ситуационный план, планы этажей, генплан, разрезы, фотомонтаж)  
Макет  
**Согласование и экспертиза проекта**  
-ГАИ (генплан и генеральный план строительства)  
-Управление генерального плана города  
-Главгорархитектура  
-Управление планированием и застройки  
-Управление инженерной защиты  
-Зеленстрой  
Передача архитектурного раздела проекта на экспертизу Председателю АПУ  
Снятие замечаний экспертизы

Рассмотрение архитектурно строительного раздела проекта на градостроительном совете  
Снятие замечаний градостроительного совета  
Протокол градостроительного совета  
Передача проекта на экспертизу в "Украинвестэкспертизу" (в т.ч. СЭС, УПО, ООС)  
Снятие замечаний "Украинвестэкспертизы"  
Сдача проекта в Главное управление архитектуры (коррекция экземпляра проекта ГМА)

### **Стадия проекта: рабочая документация**

Генеральный план;  
План организации рельефа;  
План покрытия дорог и проездов (план благоустройства) ;  
План земляных масс;  
Возведенный план инженерных сетей;  
Дендроплан территории;  
Внешние инженерные коммуникации и сооружения на них:  
-Водоснабжение и канализация;  
-План трассы: водовода, бытовой канализации, ливневой, производственной;  
-Реконструкция существующих сетей;  
-Продольные разрезы по водоводу;  
-Продольные разрезы по производственной канализации;  
-Продольные разрезы ливневой канализации;  
Электроснабжение;  
План трассы внешнего электроснабжения и освещения территории;  
Реконструкция существующих электросетей;  
Схема подключения к существующей Т.П.  
Спецификации:  
-Теплоснабжение;  
-План трассы внешнего теплоснабжения;  
-Реконструкция существующих сетей внешнего теплоснабжения;  
Продольные разрезы по тепловым сетям;  
Телефонизация, радиофикация, телевидение  
План трасс телефонизации, радиофикации и телевидения  
Планы и разрезы инженерных сооружений  
Технологические решения по инженерным сооружениям  
Согласование инженерных коммуникаций  
Водоканал  
Предприятие городских кабельных сетей  
Предприятие городских тепловых сетей  
Горгидропутепровод  
Горэлектросвязь  
Сети радиофикации  
Сети телевидения  
СУППР  
Архитектурно-строительные решения  
План этажа  
Разрезы, фасады  
Планы покрытий  
Узлы, детали, спецификации  
Фундаменты  
Монтажные схемы  
Перекрытия

Узлы, детали  
Спецификации конструкций  
Технологические решения  
План размещения оборудования  
Разведение технологических сетей  
Спецификация технологического оборудования

#### **Внутренние коммуникации**

Водоснабжение и канализация:

-Монтажные схемы

-Спецификации

Электросети:

-Электрооборудование и электроотопление

-Схемы автоматизации производственных процессов

-Спецификации

Вентиляция, отопление:

-Монтажные схемы

-Спецификация

Телефонизация, радиофикация и телевидение:

-Монтажные схемы

-Спецификации

#### **Получение ордера на строительство**

Согласование проекта в Комитете надзора за охраной труда в городском центре технических экспертиз.

Экспертиза проекта городской службы украинской государственной инвестиционной экспертизы проектов "Укинвестэкспертиза" (при условии наличия всех согласований)

Выдача приказа по предприятию об утверждении проекта

Письмо в управление государственному архитектурно-строительному контролю с просьбой дать разрешение на начало строительства (при условии наличия всех согласований)

Получение разрешения на строительство

Письмо в Управление благоустройства с просьбой открыть ордер на нарушение благоустройства

#### **Согласование открытия ордера**

-С владельцем территории (при необходимости)

-Со специальной комиссией по благоустройству района

-С главой райгосадминистрации

-С Государственным коммунальным "Водоканал"

-С предприятием "Городские кабельные сети" АК "Облэнерго"

-С предприятием "Городские тепловые сети"

-С Государственным коммунальным предприятием электросетей внешнего освещения

"Горсвет"

-С городским государственным предприятием "Горэлектросвязь"

-С городским государственным коммунальным предприятием газового хозяйства

-С городским государственным коммунальным объединением по эксплуатации

автомобильных путей и сооружений

-Со штабом гражданской обороны города

-С Управлением Госавтоинспекции ГУ МВД

#### **Выполнение работ**

Закрытие ордера.

Приказ по предприятию о технической экспертизе объекта (принимают участие заказчики, проектной организации, подрядчика, представители служб :районной СЭС, пожарный надзор, Комитет по надзору за охраной труда

Приказ о введении в эксплуатацию

### **Банкет с перерезанием красной ленточки. БИНГО!**

Не меньший список вопросов будет по всему, что касается основного и вспомогательного оборудования, технологических регламентов, формирования административных (условно постоянных) издержек, штатного расписания, маркетинговой составляющей и ценообразования, складской и транспортной логистики, издержек на сбыт продукции, обслуживания кредитов, обеспечения юридической и финансовой безопасности (в одну корзину не класть, использовать оффшорные схемы, и т.д.).

Вот пока мы будем относиться к своим инвестиционным и инновационным проектам упрощенно ("да че там париться, давай поставим строительство 1000 баксов за метр – не ошибемся") будем в.. будем в том месте, в котором сейчас находимся.

### **О коррупционной составляющей при оценке обоснования инвестиций**

Большая проблема многих и инвесторов, и соискателей финансирования заключается в недооценке возможных "непредвиденных расходов", которые увеличивают как общие инвестиционные издержки, так и операционные расходы. На выходе происходит несоответствие планируемому бюджету, срыв сроков и графиков, снижение показателей рентабельности, прочее.

Да – это коррупция и наши "государевы люди" с неуемными аппетитами.

Лично знаю ряд реальных примеров, когда только из-за этого немалые деньги, вложенные в проект, на каком-то этапе навсегда зарывались в землю.

Вместе с тем, ни разу не встречал консалтинговые компании, принимающие на себя обязательства по предпроектным исследованиям, и открыто указывающие хотя бы на то, что они знакомы с самим фактом существования вопроса коррупции.

Может быть из-за того, что вчерашние выпускники там работают? А может, что бы имидж Украины не портить? Или косвенно имидж своей компании?

Сколько раз видел эти "белые воротнички", с умным видом поясняющие иностранцам вопрос смены целевого назначения земельных участков исключительно на основании постановления № 502 КМУ и статей Земельного Кодекса. Все остальное им неведомо до момента, пока после приобретения 20Га земли с/х назначения к ним приходят представители людей с депутатскими значками и предлагают урегулировать вопрос за "символические 800 000 долларов".

Мы все живем на одном постсоветском пространстве. Можно сколько угодно замалчивать коррупционную составляющую, но мы знаем, что она присутствует на всех без исключения как организационных, так и операционных этапах проекта. Платить придется как за ускорение принятия вопросов, так и то, что бы эти вопросы были приняты на рассмотрение в принципе. Для индустриальных инвестиционных проектов – от регистрации компании, выбора земельного участка и положительного решения сессии на его освоение, составления землеустроительной документации, изменения целевого назначения, согласования и экспертизы проектной документации, подключения к сетям, строительным и монтажным работам, запуска в эксплуатацию, таможенной очистки оборудования, охраны труда, экологии, налоговиков и всех остальных. В операционном бизнесе наверняка будут частые визиты пожарных инспекторов, представителей СЭС, охраны труда, экологии других контролирующих органов. Налоговая инспекция наверняка будет требовать выполнение планов по сбору налогов, вымогая авансы по налогу на прибыль. Возникнут проблемы с возмещением НДС по экспортным контрактам и многое другое. Можно и нужно сопротивляться коррупционному произволу чиновников. Вместе с тем, взвешено подходить к вопросу, и лучше иметь в бюджете определенную статью, идущую

на подобные расходы. Спрогнозировать и заложить в бюджет проекта подобные траты на будущие "непредвиденные расходы" – тоже один из элементов предпроектных исследований.

Собственно, резюме простое - считать период окупаемости и ожидаемые показатели проекта по наименее благоприятному сценарию.

Конечно, надо жить и работать по закону. Конечно, нельзя кормить этих оборзевших до полного изумления чиновных хряков. Но с другой стороны, бизнес-это война. А на войне зачастую победителем из боя выходит тот, у кого хватило патронов. Ну а сэкономленные деньги - есть заработанные деньги.

## Себестоимость и родина слонов

"Красных директоров" мы благополучно изжили лет этак 15 назад, а вот "красные бухгалтера" – народ несгибаемый. Особенно, в провинциях.

Нет ничего веселее и бесполезней попыток диалога между оперирующим МСФО финансистом и начальником планового отдела, который пережил, сдастся, и Николая "Кровавого", и Керенского заодно с НЭПом.

Цех по производству тротуарной плитки сидит без клиентов, несет убытки, но даже немногочисленные заказы не желает принимать только потому, что, видите ли, экономист считает себестоимость продукции цеха выше ее рыночной цены. Как такое может быть? А очень просто.

В себестоимость каждого кирпича включены абсолютно все без исключения затраты предприятия. Там и аренда помещения, и заработная плата всего постоянного персонала, и коммунальные платежи, и проценты по кредитам, и водка, выпитая на корпоративе, и норковая шуба любовницы директора.

Абсурд? Безусловно. Но, к сожалению, сплошь и рядом выросшие из "красных бухгалтеров" финансовые менеджеры считают себестоимость именно так.

Это то, что называют Полной (или общезаводской) себестоимостью (Absorption Costing).

Пережиток сталинской экономики, где определение учета издержек социалистической промышленности было введено под продолжительные аплодисменты на XVI съезде ВКП(б), прописано в инструкциях ВЦСПС, а затем разлетелось по учебникам плановой экономики.

Казалось бы, где уже та плановая экономика, а где мы?

Да вот беда, так же пытаются мыслить и многие молодые специалисты, у которых еще не обсохла краска на дипломе по специальности "Финансы и кредит".

Фокус нашей системы образования состоит в том, что теория, которой учат в университетах, находится в большом отрыве от практики. Так уже исторически сложилось, все к этому привыкли и воспринимают как должное.

Мало кто из тех, кто преподает студентам экономику, имеет достаточный прикладной опыт управления финансами на предприятиях, в которых хотя бы есть, чем управлять.

Преподаватели перекочевывают с парты на кафедру без всяких промежуточных станций. При этом перед защитой диссертаций городят всякие околонуточные публикации по экономике. Студентам ничего не остается, как писать свои дипломные работы под "мудрым руководством" таких вот научных руководителей.

Не разгрести теперь эту самую экономику, которую сами и нагородили.

В преподавательской и научной экономической среде присутствует этакая преемственность поколений.

Дятлы с научными степенями по-прежнему штампуют учебники да защищают диссертации по себестоимости, упорно сопротивляясь международной практике, в которой все куда понятней и проще.

Большинство учебников по учету затрат и калькулированию себестоимости – не что иное, как попытки разных авторов из простых и знакомых слов составить как можно больше

словосочетаний. Обычное жонглирование терминологией, притом, что изобретение синонимов для привычных терминов – уже тянет на диссертацию и научную степень по экономике.

Какой только каши не встретишь, как в учебниках, так и головах тех, кто пытается переносить эти псевдознания на практику.

Например. Затраты бывают прямые и косвенные, а вместе с ними постоянные и переменные.

При этом у разных преподавателей и авторов косвенные иногда называются накладными, непрямыми, явными, имплицитными. Переменные – попередельными, операционными. Постоянные – основными, административными. Можно встретить и другие определения, у кого и на что хватило фантазии.

Или вот, к примеру, толкование различия между словами "расходы", "издержки" и "затраты"? По интернету гуляет внушительная монография какого-то профессора экономики. При внимательном прочтении оказывается, что после безапелляционного вступления в тексте изредка начинает попадаться фраза "в виде исключения". К середине документа эти исключения уже идут лавиной, а к эпилогу в голове автора все окончательно запутывается.

А чего стоят многочисленные потуги дать новые названия прямому и полному методам расчетов себестоимости? Тут и маржинальный метод, и параметрический, и попередельный, и поглощения затрат, и ограничения систем, и технологическая себестоимость, и цеховая, и заводская, и черте что и сбоку бантик. Придумать новое название, перевернуть чужую теорию, разбавив собственными измышлениями - и вуаля! Можно смело защищать докторскую.

Не желаю навязывать свое мнение приверженцам метода поглощения полных затрат (полной себестоимости), тем более, что этот подход к калькулированию издержек применяется в бухгалтерском учете, прописан кучей нормативных актов, и самое главное, напрямую влияет на налоговую базу, уменьшая обязательства по налогу на прибыль и НДС.

Но оценка и планирование бизнеса осуществляется, прежде всего, посредством грамотно выстроенной учетной политики. А в управленческом учете полной себестоимости нет места.

Порой вот эта разница в подходах к калькуляции затрат очень мешает бизнесу. Говорим с партнерами и клиентами вроде об одном и том же, но на выходе остается полное непонимание.

Ведь метод прямых затрат на самом деле очень простой и доступный пониманию, в отличие от попыток объять необъятное с поглощением всех издержек в полную себестоимость продукции.

Чем больше произвели, тем больше потратили. Если представить в виде графика, то это будут две параллельные кривые. Нижняя – переменные расходы, относящиеся на продукт. Верхняя – объем производства. Все остальное прописывается отдельно в виде общих (условно постоянных) издержек. На графике получится относительно горизонтальная линия.

А то, что называют косвенными расходами (например, временная рекламная компания в местах продажи, ситуативное использование собственного транспорта для доставки товара, имеющие выраженную сезонность коммунальные платежи или затраты по хранению), лучше всего оставлять в графе общих издержек. Или при необходимости суммировать с базовой себестоимостью (при разных вариантах продаж, например). Все остальное от лукавого.

Не существует бизнеса, для которого нельзя разнести затраты так, чтобы это было понятно даже ребенку.

На выходе получается простой столбик из строк:

- Валовая выручка в расчетный период;
- Переменные затраты (сырье, комплектующие, энергия, сделанная часть зарплат), потраченные на продукцию, произведенную в расчетный период;
- Условно-постоянные издержки (сюда включаем все остальное, что не относится напрямую на продукцию);
- Приобретение активов;
- Обслуживание кредитов;

-Налоги (вот в расчете налогов как раз и используется метод полных затрат согласно утвержденному перечню, что можно относить, а что нет);

-Итого. Все, что остается после того, как от выручки отнять все, что ниже. Хорошо, когда со знаком плюс. Если минус – значит надо работать над улучшением ситуации.

Вот это все, что необходимо руководителю для того, чтобы иметь возможность принимать управленческие решения и вообще, понимать, на каком свете находится его бизнес в тот или иной момент.

Мне, как и большинству моих коллег, написанное выше кажется совершенной очевидностью. Но, к сожалению, слишком часто приходится сталкиваться с тем, что предприниматели, молодые специалисты и "красные бухгалтера" не понимают этого подхода.

Отсюда бывают вопросы, порой приводящие в ступор. Вроде такого – как можно не включить в себестоимость зарплату, амортизацию или аренду офиса?

Понимаю, что знания берутся из учебников и многочисленных публикаций, которыми забит интернет. Смотрим, кто писал. Ага, писал кандидат наук Пупкин или студент 4-го курса Дюдькин. Нечитабельный текст, куча зауми без всякой привязки к реалиям, безапелляционные выводы.

Ну, к сожалению, практики то свои мысли редко излагают. Или некогда, или не желают плодить конкурентов.

А еще срабатывает наша возвращенная совком ментальность. Мол, наша страна – родина слонов, и не надо нас учить!

Все, что мы имеем, и с чем приходится работать – это не наши отечественные экономические разработки, а приложение опыта, привнесенного оттуда. Все эти отечественные светила теоретической экономической мысли еще не родили ничего такого, чтобы было успешно принято и внедрено на Западе.

Ну а раз так, надо брать лучшее оттуда. В нашем случае, лучшее – это метод расчета прямой себестоимости.

## **Танцы с бубнами вокруг оценки эффективности проектов**

Читая чужие бизнес-планы или общаясь с банковскими экспертами, меня гложет тоска по тем временам, когда никто еще толком не знал, что такое дисконтирование денежных потоков, компаудирование процентов или, к примеру, как учитывать премию за риск. Что это такое и как считать правильно, сейчас тоже никто толком не знает, но вера уже принята. Написаны сотни учебников и миллионы экспертных мнений.

Еще тысячу лет назад никто не знал, почему с неба идет дождь и гремит гром. Просто ставили на капище деревянного истукана, называли его Богом грома и дождя, и молились себе. А зачем вдаваться в какие-то детали? Истукан есть, потому что есть гром. Гром есть потому, что есть истукан. Что еще непонятно?

На инвестиционно-финансовом рынке сейчас есть такие же истуканы, а принятые методы оценки эффективности бизнес-планов считаются истиной в последней инстанции. При этом очень мало кто пытается вникать в детали и что-то объяснять. Не потому, что не знают или не хотят, а потому, что как только до бизнес сообщества дойдет смысл всех этих финансовых показателей эффективности инвестиций, все кредитно-инвестиционные механизмы придется разворачивать на 180 градусов.

Рисковая премия для коэффициента дисконтирования (применимо к постсоветским странам). Кто-нибудь пытался привести алгоритм расчета этой самой премии, так, что бы он был четкий, ясный и краткий как, скажем, хайку? Нет. Никто не пытался.

В инвестиционном менеджменте имеет место явный перекосяк. Или в сторону математиков, или в сторону маркетологов. Практически каждому руководителю приходилось принимать решения, подразумевающие начало реализации нового инвестиционного проекта, расширение



действующего бизнеса или замену амортизированных основных средств. Как правило, всегда возникает потребность в привлечении внешнего заемного финансирования. Мы начинаем планомерно окучивать банки, инвесторов, кредитных и инвестиционных посредников и прочую публику.

Что есть основными критериями оценки инвестиционных проектов?

Экономическая эффективность, финансовая состоятельность, маркетинговая и технологическая составляющая, профессиональный опыт инициатора проекта, наличие команды и кадрового ресурса, ну и так далее.

В свое время мне пришлось вдоволь побегать по кредитным комитетам банков (и не только украинских) с бизнес-планами своих инвестиционных проектов. Характерно то, что практически в каждом таком финансовом институте выставлялись собственные требования к инвестиционной документации и основным финансовым показателям эффективности. В результате все это так достало, что в финансовой модели каждого бизнес-плана я стал рассчитывать абсолютно все известные в мире коэффициенты и показатели. Благо, это совсем не сложно. В основном, формулы на уровне средней школы (умножить, поделить). Уж, лучше больше, чем меньше. Для всех желающих – таблицы и показатели на любой вкус.

Все мы знаем, откуда растут ноги у всех этих банковских стандартов оценки бизнеса. Ново устроенным выпускникам финансовых ВУЗов хочется повыпендриваться перед своим начальством. В инвестиционном банкинге, извращенно принимающем американские тенденции корпоративных стандартов, присутствует такое явление как "commitment" с вечным цейтнотом персонала. А поскольку основной задачей является нагнуть клиента на дополнительные платные услуги, то и выдумываются несусветные и зачастую достаточно маразматические требования к бизнес-планам. Ну и национальный менталитет немалую роль играет. У нас ведь как? Каждый суслик в поле – агроном.

Простой пример. Существует такой показатель как **Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio, CR)**.

Это отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам. Полезный показатель, на основании которого можно оперативно оценивать, может ли предприятие в своей хозяйственной деятельности оперативно гасить короткие долги. Если известна сбытовая политика (предоплаты, отсрочки), условия по закупкам сырья и пользование банковскими овердрафтами, то рассчитать довольно легко.

Но к чему тогда требовать у клиента расчет коэффициентов абсолютной ликвидности (Cash ratio) или быстрой ликвидности (Quick Ratio)? То же самое, но вид сбоку, и с учетом предположения о том, что компания вовремя не сможет вернуть дебиторскую задолженность. Это короткие деньги, и отображать их в бизнес-плане, у которого масштаб расчетов на 10 лет вперед, абсолютно нет смысла. Но банкиры часто требуют. Зачем требуют – не знают толком и сами. В общем – абсурд.

Ну, хватит о высоких материях и левых коэффициентах.

Есть нам всем привычные показатели, о которых наверняка знают все, кто хоть однажды сталкивался с вопросом разработки бизнес-плана или ходил в банк за кредитом.

Это:

**Чистый приведенный доход – NPV (Net Present Value)**

**Срок окупаемости инвестиций - PP или PB (Pay-Back Period)**

**Внутренняя норма доходности –IRR (Internal Rate of Return)**

**Средняя норма рентабельности – ARR (Average rate of return)**

**Модифицированная внутренняя норма доходности – MIRR (Modified Internal Rate of Return)**

**Индекс рентабельности – PI (Profitability Index)**

Все формулы и определения описаны на сотнях сайтов, их учат студенты в университетах, на них ориентируются все финансисты. Казалось бы – аксиомы, не подлежащие даже обсуждению.

На самом деле – ни фиги подобного.

Для того, что бы было понятно, следует максимально просто объяснить, что такое коэффициент дисконтирования. Он там дальше будет постоянно фигурировать. На самом деле ничего сложного.

Ставка дисконтирования - это норма доходности на вложенный капитал, которую ожидает инвестор. Другими словами, это сравнительная ставка ожидаемого дохода, на который рассчитывает инвестор, вкладывая деньги. К слову, он ведь попросту может разместить их и на банковском депозите на определенный период.

Есть два варианта определения ставки дисконтирования, за которые теоретики от экономики уж которое десятилетие бьют копы (а по ходу защищают очередные научные степени и заставляют студентов учить свой псевдо экономический бред).

### **1. Глобальный вариант расчета коэффициента дисконтирования**

Для начала берется модель оценки рисков проекта CAPM. Вроде как модель принятия решений в координатах "риск-доход" по ценным бумагам, и определяется по формуле:

$$R_a = R_f + Q(R_m - R_f);$$

где:

$R_a$  – требуемая доходность акции (актива)  $A$ ;

$R_f$  – безрисковая ставка доходности;

$R_m$  – рыночный уровень доходности;

$Q$  - коэффициент, отражающий корреляцию актива и рынка (цены и индекса).

Но здесь начинается цирк.

На самом деле никто толком не знает, что понимать под безрисковой ставкой, что такое рыночный уровень доходности, какой масштаб принимать для расчета, может ли быть эта модель линейной (особенно в нашей стране) и насколько корректен коэффициент корреляции  $Q$ .

Умничающим на эту тему теоретикам советую пожать руку и больше в эту контору не возвращаться. Теория и практика таки разные вещи. Теоретикам лишь бы поговорить, а вам надо работать.

Ну, если инвестор уж требует, как говорится, любой каприз за его деньги. Пусть только данные свои дает.

В таком случае ставка дисконтирования определяется как **средневзвешенная стоимость капитала (weighted average cost of capital — WACC)**, которая учитывает стоимость собственного (акционерного) капитала и стоимость заемных средств.

$$WACC = R_a(E/V) + R_d(Z/V)(1 - TP),$$

$R_a$  – мы уже выяснили, что это из области ненаучной фантастики.

$E$  — рыночная стоимость собственного капитала (акционерного капитала). Рассчитывается как умножение общего количества обыкновенных акций компании на цену одной акции;

$Z$  — рыночная стоимость привлеченного капитала. Чаще всего определяется по бухгалтерской отчетности как общая сумма займов предприятия.

$V = E + Z$  — суммарная рыночная стоимость займов предприятия и ее собственного капитала;

$R_d$  — стоимость привлечения заемного капитала (проценты по кредиту). Здесь не стоит забывать о том, что кредитная нагрузка относится на затраты и уменьшает налоговую нагрузку (очень распространенная ошибка)

$TP$  — ставка налога на прибыль.

### **2. Кумулятивный метод расчета ставки дисконтирования**

Вариант более адекватный, и определяется формулой:

$$D = E + I + R,$$

где  $D$  — ставка дисконтирования (номинальная);

$E$  — минимальная альтернативная доходность (к примеру, депозит);

$I$  — процент инфляции;

$R$  — рисковая премия

Рисковая премия – это отдельная песня. Как ее надо считать, не знает никто. С таким же успехом и я мог бы опубликовать какие-то свои таблицы, а через полгода они вошли бы в анналы финансового анализа. В банках привыкли брать за основу ставку рефинансирования Центрального банка. По этому вопросу очень люблю издеваться над банковскими аналитиками, хотя ответа и сам не знаю. И никто не знает. Спросите у вашего финансового директора о методике расчета рискованных премий для ставки дисконтирования – услышите набор бессмысленных фраз.

Суммируются проценты рисков. По теории, снова возвращаемся к модели CARM.

Расчет рискованной премии до сих пор толком не понимают даже на Уолл-стрит и называют это феноменом премии за риск. Чем выше процент, тем выше несклонность к риску. Привязывая эти коэффициенты к акциям котирующихся компаний, обанкротились уже многие брокеры. Значит, лучше об этой схеме забыть.

Премия за отраслевые риски. Ну, с этим просто. Это наднациональный риск, связанный с волатильностью денежных потоков в разных отраслях экономики.

Премии, связанные с риском некачественного корпоративного управления (наличие конфликтов между акционерами, прозрачность деятельности, соблюдение баланса интересов). В общем, показатель носит виртуальную величину. Инвестору виднее, что там у него творится.

Страновой риск публикует Standard & Poor's. Это риск неадекватного поведения официальных властей по отношению к бизнесу.

Премия за не ликвидность акций. Снова-таки проблема инвестора. На самом деле стоит забыть о будущей капитализации и представить, что почему купил, потом и продаешь.

В общем, если совсем по уму, то все это хитрым образом переводится в проценты и суммируется.

Но как писал выше – как делать это правильно – не знает никто.

Будем считать, что со ставкой дисконтирования разобрались. Правда, осталась куча невыясненных вопросов?

Ответов на эти вопросы попросту не существует. Хватает теоретиков от экономики, пытающихся подать свое видение как единственно правильное. На самом деле это только личный PR. Они получают научные степени, они устраиваются к нам на работу, они оценивают наши инвестиционные проекты.

Им одно название – "офисный планктон".

Это они, превратно толкуя нормы IFRS (МСФО), пытаются дисконтировать кредитные проекты. Мол, если кредитная ставка ниже рыночной, то надо дисконтировать. А зачем? Банку не надо (он и так дает деньги в рост). Заемщику – тем более. Показать банку, что он кроме кредитования предлагаемого проекта больше не заработает? В общем, бред сивой кобылы.

Возвращаясь к основным финансовым показателям. Все они есть во всех учебниках и вроде как являются аксиомой для всех. Руководствуясь этими показателями, все привыкли оценивать как проекты, так и действующий бизнес. Вроде как непреложная истина, а на деле полная, абсолютно оторванная от практики ерунда.

### ***Чистый дисконтированный приведенный доход NPV (Net Present Value) или ЧДД.***

Самый знаменитый показатель, описывающийся в денежном выражении

Это показатель, представляющий собой сумму дисконтированных значений потока чистой прибыли, приведенных к сегодняшнему дню. То есть, NPV - это разница между всеми денежными доходами и затратами, приведенными к текущему моменту времени (моменту

оценки инвестиционного проекта). Это те деньги, которые ожидает получить инвестор от проекта, после того, как чистая прибыль окупит его первоначальные вложения.

У него достаточно простая формула:

$$NPV = -CF_0 + CF_1/(1+D) + CF_2/(1+D)^2 + CF_3/(1+D)^3 + \dots + CF_n/(1+D)^n$$

Суммируем всю операционную прибыль по месяцам расчета проекта с учетом D-дисконтирования, отнимаем  $CF_0$  – (вложенные средства) и получаем свой гешефт.

Если  $NPV > 0$ , то проект должен быть прибыльным.

Если  $NPV < 0$ , то не стоит и браться.

Но все это по учебникам и тому, что вбито в голову в виде безусловных рефлексов банковским клеркам.

На первый взгляд все красиво, но есть, как говорится, нюансы.

**Нюанс первый.** Вложенное внешнее финансирование ( $CF_0$ ). Если говорить о start-up проектах, в которых один раз построили, запустили и благополучно себе работаем, то, как бы с NPV все нормально.

А будет ли приведенный доход корректным в том случае, если через какое-то время с начала эксплуатации объекта подразумевается финансирование на строительство второй очереди объекта? Очень часто инвестиционные проекты подразумевают стадийную реализацию.

Отвечаю. NPV не будет корректным.

**Нюанс второй.** NPV не в состоянии корректно учитывать риски проекта.

Дело в том, что если попытаться все же заложить какую-то премию за риск в коэффициенте дисконтирования (D), то она будет влиять как на отрицательные, так и положительные финансовые потоки.

В результате, NPV может принимать самые неожиданные значения. Чтобы не приводить здесь табличные примеры, попробую объяснить результат.

При разно вариантных сценариях, имеющих идентичные исходные данные, при повышенной рисковой премии NPV может принять с учетом других факторов вроде нормальное положительное значение.

А если взять, и ради спортивного интереса из расчета вообще убрать рисковую премию, оставив все остальное, с удивлением обнаружим, что NPV получился отрицательным.

**Нюанс третий.** Без привязки к дисконтированному периоду окупаемости, в NPV отпадает всякий смысл. Скажем, по кредитным проектам, банк интересуется исключительно факт того, что бы накапливаемая прибыль могла покрывать проценты и тело по кредиту до того момента, когда заемщик не погасит всю задолженность.

Если по правилам кредитора, длительность кредитов не может превышать, скажем, 5 лет, а расчет периода окупаемости проекта – 5,5 лет, значит не судьба (технический вопрос пере кредитования мы не рассматриваем, ибо кредитора на этапе принятия решений это не интересует).

**Нюанс четвертый.** Скажем, 10 лет проекта – достаточно длительный срок. За это время может и шах умереть, и ишак сдохнуть, и инфляция выйти за пределы прогнозных значений, и рыночная среда поменяться. Учитывать же изначально вероятную кончину ишака в расчете рисковой премии - ее величину не потянет ни один проект.

### ***Внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return, IRR)***

Еще один показатель, который все воспринимают как аксиому. Это подобранное методом научного тыка значение ставки дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход (NPV) равен нулю. Другими словами это показатель отражает безубыточную норму рентабельности проекта.

Финансовый смысл внутренней нормы рентабельности заключается в том, что инвестиционные проекты могут быть эффективными в том случае, если уровень рентабельности не ниже текущего значения показателя стоимости капитала. Если IRR выходит больше средней

стоимости капитала с учетом премии за риск, то проект может быть осуществим. Значение IRR может трактоваться как нижний уровень рентабельности инвестиционных затрат.

*Метод расчета IRR.*

Для расчета IRR с помощью таблиц дисконтирования выбираются два значения коэффициента дисконтирования  $D1 < D2$  таким образом, чтобы в интервале  $(D1, D2)$  функция  $NPV = f(D)$  меняла свое значение с "+" на "-" или с "-" на "+".

Формула может приблизительно выглядеть так:

$$IRR = (NPV(D1)*D2 + NPV(D2)*D1) / (NPV(D1) + NPV(D2))$$

Где,  $NPV(D1)$  и  $NPV(D2)$  – значения чистого приведенного дохода, рассчитанные со ставками дисконтирования  $D1$  и  $D2$

Самый жуткий кошмар любого финансового менеджера – максимально доходчиво объяснить значение этого показателя неподготовленному инвестору (а ведь часто требуют открытые формулы в расчетах)

Вручную (любителям расчетов на калькуляторе) вычисление IRR превратится в бесконечный пересчет одной и той же финансовой модели с последовательным выбором разных коэффициентов дисконтирования. Создается график  $NPV - D$ . Там где кривая пересечет ось значений  $D$ , это и будет показатель % IRR.

И снова нюансы:

**Нюанс первый.** Как уже говорил, попытка увязки IRR с математической формулой вызывает разрыв шаблона. Так как это величина относительная, внятного математического определения для нее нет. Соответственно, объяснить на пальцах инвестору, откуда конкретно взялся процент IRR – трудновато. Я на кредитные комитеты обычно ношу с собой в качестве приложения табличку, в которой отображено соотношение  $NPV$  к дисконтной ставке, в которой  $NPV$  имеет как положительную, так и отрицательную величину, а заодно визуальный график. Иногда выручает.

**Нюанс второй.** Если проект потребует в процессе операционной деятельности дополнительного финансирования (решили, например, еще один цех построить), будут те же проблемы, что и с  $NPV$ . А то и похуже.

Может возникнуть несколько показателей IRR (причем, заведомо некорректных), а может возникнуть и ситуация, когда IRR вообще просчитать нельзя.

Деваться некуда, и приходится приводить каждую новую инвестицию (собственное реинвестирование в основные фонды) к отдельному полноценному финансовому плану.

**Нюанс третий.** Если рассматривать разные варианты осуществления одного и того же проекта, то результаты  $NPV$  и IRR могут разительно отличаться. К примеру, это обычная проблема в проектах капитального строительства объектов коммерческой недвижимости.

Например: Вариант 1. Продажа объекта по факту его ввода в эксплуатацию. Имеем оперативную окупаемость инвестиций, и высокий  $NPV$ . Но вот IRR возможно будет ниже нуля.

Вариант 2. Сдача в аренду. Окупаемость - как минимум 10 лет. Доходность невысокая вкупе с высокими рисками. Зато IRR будет на уровне. Принимать решение исключительно на основании финансовых показателей в подобных случаях было бы ошибкой.

**Нюанс четвертый.** Стоимость денег имеет тенденцию к временным изменениям. В частности, банки любят привязывать длинные кредиты к индексам ( $Libor$ ,  $Euribor$ , и т.п.). Меняются риски. Меняется внешняя среда. Соответственно, инвестор может ежегодно (или чаще) менять коэффициент дисконтирования.

В таком случае (а в длинных проектах это нормально) ориентация на IRR вообще теряет любой смысл.

### ***Модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR)***

Ситуация с некоторыми проблемами IRR частично исправляется за счет введения такого показателя как модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR). Этот показатель

позволяет оценивать адекватную норму рентабельности при проектах, подразумевающих последовательное финансирование в течение длительного времени (строительные проекты либо, как уже писалось, отток капитала на запуск второй очереди производства).

MIRR определяется как норма рентабельности, при которой все ожидаемые доходы, приведенные к концу проекта, имеют текущую стоимость, равную стоимости всех требуемых затрат. При этом все инвестиции (вне зависимости от их сроков) приводятся к началу проекта, а доходы дисконтируются по вышеприведенной ставке WACC (средневзвешенная стоимость капитала).

Преимуществом есть то, что у MIRR нет проблем с многовариантностью расчетов (как у IRR).

Недостатком – то, что этот показатель не панацея от приведенных нюансов NPV, IRR и пользоваться им надо только в комплексе с другими показателями. Иначе можно банально ошибиться.

### ***Метод реальных опционов или Теория выбора (ROV – real options valuation; ROA - real options analysis)***

Весьма ограниченный к использованию показатель, который можно применять исключительно на тех рынках, на которых существуют долгосрочные возможности выхода или частичной продажи по фиксированным ценам (либо присутствуют четкие ставки капитализации). К примеру, инвестиционные проекты в коммерческой недвижимости, в которых еще на стадии принятия решений присутствует будущие якорные арендаторы либо гостиничные операторы, гарантирующие своим имуществом выполнение взятых на себя обязательств после ввода объекта в эксплуатацию.

По убеждению Tom Copeland (McKinsey & Company) ROV полностью исключает недостатки NPV и в перспективе его заменит. На самом деле, в условиях неопределенности ROV ничем от NPV не отличается, а применение фьючерсов на товарных рынках СНГ носит ограниченный характер.

Собственно говоря, не смотря на математические обоснования метода, якобы позволяющие инвестору оценить эффективность реализации проекта в долгосрочной перспективе, по моему убеждению, речь должна идти совсем о других вещах.

Не хотелось бы оспаривать академические мнения уважаемых специалистов McKinsey & Company и мировых светил экономики. Вместе с тем метод должен носить не столько математические, как логические предпосылки будущей капитализации и выхода из проекта по достижению определенных контрольных точек.

Например, пример инвестиционного проекта, подразумевающего строительство завода.

Основные этапы:

- проведение всего комплекса исследований
- выбор и получение права пользования земельным участком с необходимым целевым назначением
- получение технической документации, позволяющей начать проектно-исследовательские работы
- проектирование капитального строительства
- капитальное строительство
- поставка и монтаж технологических линий
- запуск в эксплуатацию
- организация производственных процессов
- организация сбытовых сетей
- создание успешного бренда
- и т.п.

На каждом из этапов стоимость проекта увеличивается на сумму, превышающую объем вложений, с учетом стоимости денег, а проект может условно быть продан.

Определение этих точек (сроки, себестоимость, оценка доходным способом, рыночная востребованность и разработка потенциальных сценариев развития для будущего покупателя) позволяет оценить эффективность входа в проект.

### ***Ставка Дохода Финансового Менеджмента FMRR (Financial Management Rate or Return)***

Применяется пока редко, но заслуживает внимания. Частично исправляет недостатки MIRR.

Фактически тоже же самое, что и IRR, но кардинальное отличие в том, что на ставку дисконтирования доходной части насчитывается сложный процент  $(1+D)^N$  (альтернативные названия – капитализация процентов, круговая ставка, компаудирование).

### ***Средняя норма рентабельности ARR (Average rate of return)***

Другие названия: Средняя норма доходности или учетная ставка

ARR – показатель, описывающийся простой формулой:

$$ARR = (CF1 + CF2 + CF3 + \dots + CFn) / \text{Investments} * N$$

Где:

CF – суммарный чистый денежный поток

Investments – суммарные инвестиции

N – длительность (количество расчетных периодов)

Показатель простой и удобный, но тоже имеет недостатки. В частности, не учитывается временная стоимость денег

### ***Индекс прибыльности, PI (Profitability index)***

Индекс прибыльности (Profitability Index, PI) представляет собой отношение чистых денежных доходов к приведенным на ту же дату инвестиционным расходам. PI определяет, какой доход получит инвестор на одну условную денежную единицу.

Если  $PI > 1$ , то проект эффективный.

Ну, с **периодом окупаемости**, в том числе и дисконтированным (**PВ, DPВ**), думаю, все и так понятно. Его можно воспринимать как барьерный период, с которого начинает накапливаться NPV. Рассчитывается с момента первой инвестиционной траты. Сам по себе может быть важен для инвестора исключительно для понимания того, в течении какого времени вложенные средства могут быть выведены в полном объеме.

По кредитным проектам, длительность выплат тела и процентов по кредиту не может превышать период окупаемости проекта.

Вообще, хочется думать, что инвестиционный рынок потихоньку преодолевает детскую болезнь роста.

Если раньше эффективность инвестиционных проектов оценивалась исходя из показателей положительного денежного потока, высоких норм рентабельности, приведенного чистого дохода и периода окупаемости, то сейчас любой проект необходимо оценивать исходя из капитализации активов, возможности эффективного выхода, возможности последующей диверсификации (вслед за изменениями рынка), анализа чувствительности к негативным различным факторам и многого другого.

Комплексный подход к оценке проектов требует и нового подхода к финансовым расчетам показателей эффективности. В том числе и внятного метода обоснования премий за рыночный, страновой, управленческий риск.

Любой инвестор прекрасно понимает, что каждый инвестиционный проект имеет свою уникальность. Если инвестиционная идея после беглого просмотра не отправляется в корзину из-за явной неадекватности инициатора, она имеет право на жизнь. А значит, требует особого подхода к оценке не только финансовых показателей, но и ряда факторов, которые подбираются индивидуально для каждого бизнес-плана.

Что же касается финансового анализа и привычных показателей эффективности, вроде NPV или IRR, то остаются вопросы не только к их целесообразности вообще, но и к инвестиционным и кредитным экспертам, их использующим для того, что бы решать – пущать или не пущать деньги в бизнес.

## **Вечная битва проектного и процессного управления**

Что происходит, когда инвестиционный проект реализуется через создание временной рабочей группы внутри компании, имеющей операционный бизнес. Например, торговый.

Все делается, но делается в последнюю очередь.

Начальнику юридического отдела доведено, что его подразделение обязуется обеспечивать проектную группу в решении правовых вопросов.

Да, он обеспечивает. Но не вовремя. Его специалисты заняты текущими делами, и только когда выдастся свободная минутка, вот тогда...

Деньги на счетах. Завтра надо платить проектантам, энергетикам, за бетон, технику. А сегодня подошли сроки уплаты поставщикам, при том, что товар еще в обороте.. Ну давай, на пару дней вытащим, потом перекроем. Подумаешь, два дня!

Затем все это превращается в снежный ком.

Кстати, в большинстве случаев в этом вина и собственника. Перекрываться проектным бюджетом на решение текущих операционных вопросов - обычно его идея.

Года четыре назад одни мои знакомые решили купить старый комбикормовый завод, перестроить его под элеватор и организовать там масложировое производство. Притом, что тема профильная, есть своя зерноторговая компания и масложировой цех, на котором набили достаточно шишек.

Я им разработал бизнес-план, открыли кредитную линию, добрали для внедрения проекта недостающий персонал. Деньги, ресурсы, возможности – все вроде в полном размере.

Несмотря на достаточную квалификацию членов проектной группы, в графики катастрофически не уложились, получили кассовые разрывы, а накапливающиеся снежным комом проблемы привели к тому, что на крыше того заброшенного завода до сих пор растут березки.

Собственнику довольно известной аудиторской компании давно грела душу мечта реализовать проект по производству древесных топливных гранул. На начальной стадии, пока занимался сам, все было хорошо. Делегировал персоналу через создание рабочей группы – все затянулось, и в результате посыпалось.

Друзья много лет торгуют нефтепродуктами. Попалась на глаза территория, на которой еще во времена застоя располагалась межрайонная нефтебаза. Понятно, что все давным-давно распилили на металлолом, зато есть собственная ж\д ветка, инженерная инфраструктура, и что главное, земля, в которой не надо менять условия целевого использования.

Выкупили аукцион, пригласили руководителя проектов, провели предпроектные работы, подсчитали смету, календарные графики, сделали паспорт проекта, выделили ресурсы, наказали персоналу любить и жаловать нового проектного менеджера и отбыли себе восвояси на моря



(или куда там уезжают собственники нефтяных компаний?). Построили в сроки нефтебазу? Фигушки..

В каждом случае у проектного менеджера возникали проблемы с административным персоналом (или, как его иногда называют, бэк-офисом).

Все из-за того, что проектная группа формировалась внутри операционной компании.

Обычно, здесь нет саботажа в прямом понимании. Это всего лишь попытки каждого линейного руководителя делать хорошо свою работу. Те самые благие намерения, которыми выстелена дорога в ад.

Как оказалось, недостаточно склотить из сотрудников проектную группу, нагрузить их несвойственными, неинтересными и непонятными им задачами, описать все регламентами, протоколами и успокоиться.

Проектным менеджерам (которых часто привлекают со стороны, ибо у операционного персонала нет должной квалификации) вверяются финансовые ресурсы проекта, но трудовые и материальные ресурсы все равно находятся в распоряжении линейных руководителей. Того же главного бухгалтера, начальника отдела кадров и административного директора (завхоза по-нашему).

Конфликты возникают вследствие надуманного дефицита материальных и трудовых ресурсов.

Дело в том, что каждый линейный руководитель в первую очередь отвечает за операционную деятельность предприятия. Любой новый проект, не касающийся напрямую текущей операционной деятельности, сотрудникам кажется этакой блажью акционеров.

Исполнительного директора фирмы, продающей бульбуляторы китайского производства, волнует только зарплата и бонусы по итогам года. Ему плевать на то, что собственники параллельно собрались строить собственный бульбуляторный завод. Горизонт планирования линейного менеджера – максимум год. Дальше – или будем посмотреть, или поищем новую работу.

В их систему координат не помещаются настолько длительные сроки до запуска нового производства в эксплуатацию, и тем более, сроки окупаемости. Да и многомиллионные сметы капитально сбивают с толку. Их нельзя за это винить, ибо каждый занимается своим нужным делом. Но разница мышления между проектным и процессным менеджментом почти всегда разительна.

Вследствие того, что перспективы проекта для линейных руководителей расплывчаты, а своя рубашка ближе к телу, они пытаются сэкономить расход вверенных им материальных и трудовых ресурсов на проект, не особо печалься о его результатах. Ведь они отвечают не за проект, а за то, чтобы не страдали операционные процессы.

Внутри одной компании и одной корпоративной среды, у операционных руководителей всегда более сильные позиции, чем у руководителя проектов, так как выживание компании сегодня имеет явный приоритет над тем, что появится когда-нибудь нескоро.

Конфликт между процессной и проектной системами управления устранить невозможно, чтобы там не выдумывали теоретики от управленческого консалтинга.

Есть два варианта развития событий для того, чтобы и волки были сыты, и овцы целы:

Вариант раз – со стороны высшего руководства постоянное ручное управление организацией, в рамках которой реализуется проект, выполнение функций арбитра над действиями противоборствующих сторон – операционной и проектной. Фактически игра двумя руками с сохранением управляемости и контроля над сохранением баланса.

Вариант два – фактический вывод проекта за рамки компании (отдельный офис, отдельное юридическое лицо, отдельный штат). При таком подходе задействование персонала основной операционной компании может происходить только эпизодически (например, бухгалтерия, бюджетирование или юридическое сопровождение).

Временные пунктирные квадратики на блок-схеме организационной структуры предприятия красиво и убедительно смотрятся только на бумаге. Хотя теоретики от менеджмента и горе - преподаватели МБА - школ отчего-то думают по-другому.

## **О замкнутом круге дилетантов в инвестиционном бизнесе**

Если просуммировать все деньги, бестолково закопанные несостоявшимися инвесторами в украинскую землю, наверняка выйдет несколько сотен миллиардов долларов. Только вокруг Киева пустуют огромные массивы земли, которые когда-то купили инвесторы, понадеявшись на "авось".

Авось можно убрать стратегические сервитуты.

Авось поменять целевое назначение.

Авось построить, а потом узаконить.

Авось начать строить, а затем искать недостающее финансирование.

Авось купить контрольный пакет акций завода, не проведя предварительную экспертизу.

Авось запустить производство, а потом думать, где брать персонал и как решать проблему с транспортной логистикой...

Ну, и так далее.

Расчет на "авось" и непрофессионализм исполнителей гарантировано убивает практически любой инвестиционный проект.

Многие инвестиционные проекты, которые реализуются в Украине, не достигают планируемых показателей эффективности, а то и вовсе замораживаются, вовсе не из-за неблагоприятной внешней среды. Основной проблемой всегда был, есть и будет человеческий фактор.

Людям свойственно ошибаться, но цена таких ошибок может быть несоизмеримой. Причем, платит за них инвестор, в то время как топ-менеджмент проекта попросту уходит искать себе новую работу или очередного инвестора.

Незнание предмета, игнорирование законодательных норм, халатность, а то и банальное воровство. Цена этому со стороны инвестора – буквально закопанные в землю миллионы евро. Со стороны же руководителя проекта единственной потерей чаще всего есть запись в трудовой книжке по собственному желанию.

Частично упреждение потенциальных проблем можно осуществлять введением таких органов управления как:

-Совет директоров;

-Ревизионная комиссия;

-Наблюдательный совет.

Также можно иногда передавать на аутсорсинг дублирование экспертизы по юридическим, строительным, технологическим или иным вопросам.

Вместе с тем зачастую происходит так, что:

- юрист не компетентен в маркетинге

- главный инженер не силен в земельном праве

- маркетолог мало что понимает в технологических процессах

- финансист не поймет обоснования маркетингового бюджета

- начальник безопасности может прозевать хитрую откатную схему

Таким образом, профильные специалисты, отвечающие за контроль над реализацией проекта в рамках своего функционала, могут не видеть общей картины.

Безусловно, введение подобных органов управления может частично упреждать возникновение многих проблем. Но ошибаться свойственно всем.

Каким же образом по максимуму обезопасить инвестиционный капитал?

Помимо органов управления необходимы находящиеся над проектом советники, уровень компетенции которых позволяет оперативно выявлять любые потенциальные проблемы. Причем, не давать какие-то гипотетические советы, а фактически дублировать работу основной проектной группы.

Такие специалисты обязаны иметь многолетнюю успешную практику реализации инвестиционных проектов в самых разных отраслях экономики. Их практический опыт должен выражаться не только в профессиональном подходе к узкоспециальным вопросам, но и умении решать нестандартные задачи, находящиеся на стыке отраслей.

Искать подобных профессионалов на рынке труда скорее всего бесполезно, исходя из того, что такие люди, как правило, работу не ищут. Значит, надо искать привлеченных консультантов. И здесь начинается самое интересное. Проблема выбора.

Консалтинговых компаний развелось, что блох на Жучке. Что, впрочем, неудивительно. Ведь кто умеет – тот делает, кто не умеет – тот учит. А с не умеющими у нас никогда не было дефицита, притом, что даже общие фразы для своих бизнес - предложений они повально списывают друг у друга.

Стало интересно, каким же термином обозвать направление советников, находящихся над инвестиционным проектом, скажем так, *helicopter view*, компетенции которых позволяют, не упуская ничего, учитывать абсолютно все без исключения возможные факторы.

А тут ведь

-и финансовый анализ,

-и маркетинг,

-и земельное, строительное, корпоративное, трудовое право,

-и геодезия,

-и проектирование капитального строительства,

-и инжиниринг производства,

-и инженерные сети,

-и монтаж,

-и всяческие экспертизы, согласования, разрешительная документация, -сертификация...

-и транспортная логистика,

-и кадры,

-и производственные регламенты,

...и еще добрая тысяча всяких нюансов (места не хватит расписывать).

Да как обозвать? Наверное, проектный консалтинг. А как еще?

Погуглил по компаниям, указывающим у себя на сайтах предоставление услуг проектного консалтинга. Результаты поражают.

В топе гуггла по выдаче просто шедевр.

"Цель услуги Проектный консалтинг – это снижение либо устранение юридических рисков и создание безопасных правовых условий для организации и существования бизнеса".

Некая IT компания понимает термин "проектный консалтинг" как помощь в оценке и выборе программного обеспечения (т.е., сделать нелегкий выбор между MSP и Primavera).

PR-щики после дефиса к термину прилепили определение "расширение сферы межнационального влияния". (А чего не межгалактического? Так ведь круче!)

Маркетологи почему то уверены, что маркетинговый анализ проектов недвижимости – основная и конечная составляющая в любом проекте.

Недодевелоперы, которых в 2008-м году гарантированно уволили с должностей младших курьеров строительных компаний, считают, что занимаясь проектным консалтингом, они проводят анализ наилучшего использования территории и разрабатывают концепцию объекта недвижимости.

А кое-какие социальные тренеры (с HR и психологическим уклоном) уверены, что весь смысл в бизнес-процессах системы управления человеческими ресурсами.

Ну и так далее.

Каждый сверчок хвалит свой шесток, не видя общей картины и даже не догадываясь о ее существовании. При этом они приходят на предприятие с позиции "более умного и опытного" и чаще всего, чтобы не потерять клиента, дают советы, которые они только что выдумали. В общем, всегда найдутся эскимосы, которые выработают для жителей Конго директивы поведения в самый разгар жары.

Фактически, само понятие консалтинга как деятельности, к сожалению, дискредитировано многочисленными дилетантами, которым непостижимость не есть помехой. Возможно, здесь даже не помешал бы институт лицензирования, раз рынок самостоятельно не в состоянии устаканить такое обилие пены.

## О внешних рисках

Наша всеобщая проблема в том, что мы очень любим жаловаться. Новости по бизнесовой тематике пронизаны безысходностью. А как считаешь к ним комментарии – так вообще, хоть стреляйся.

Да, в стране отвратительный инвестиционный климат. Да, правовой нигилизм. Да, неблагоприятное для бизнеса налоговое давление. Да, риски рейдерских отжимов. Так что теперь делать? Забиться в угол, опрокинуться на спинку, сложить лапки и благополучно подохнуть? Так что ли лучше?

Существует множество схем, посредством которых можно хотя бы постараться свести к минимуму риски потери бизнеса. В том плане, что если уж зажмут в двери, то хоть не так обидно будет.

Намедни с коллегами обсуждали разнообразные схемы, обеспечивающие относительную защиту в наших условиях. Понятно, что все что можно, необходимо выводить за пределы украинской юрисдикции (через регистрацию оффшорков, не оффшорков, дочерних компаний, представительств... С договорами аренды активов, поручений на выполнение работ, консигнаций на продажу товара, поручений на закупку сырья... и так далее). Чем более запутано структурирование холдинговых структур, тем безопасней.

Понятно, что в этой стране даже такие меры предосторожности могут не срабатывать (возбудят уголовное дело на члена семьи - сам все отдашь). Но и здесь есть определенные ходы:

1. Лишний раз не светиться и не становиться публичной личностью.

2. На поверхности схемы корпоративного управления должны быть правовые документы, на основании которых всем ясно только то, что ты наемный директор ДП с материнкой в Великобритании, работающий на взятой в аренду земле взятым в аренду оборудованием, где арендные платежи почти полностью перекрывают операционную прибыль. Или еще вариант - работаешь по договору поручения эксплуатации активов, получая агентское вознаграждение. Вот эти копейки пусть и отбирают. Жрите - не подавитесь!

3. Изначально создавать бизнес, который без тебя работать не будет, а созданные активы ни для кого, кроме тебя, не представляют ценности. Бизнес, завязанный на конкретных поставщиках и конкретных покупателях. На межличностных отношениях.

Вообще, то, что творится сейчас в стране, есть обратная сторона повального стремления капитализации активов (украинская бизнес-среда привыкла себя успокаивать, что можно продать бизнес дороже, чем суммарно потратил). Это худо-бедно работало в последние годы правления Кучмы (2001-2004) и Ющенко во время пузыря 2007-2008. Мы учимся у Запада, порой забывая о том, что здесь нам не там. Там аквариум с золотыми рыбками, здесь с акулами.

В стране хватает юридических фирм, предлагающих услуги регистрации компаний-нерезидентов. Достаточно сильных юристов-корпоративщиков, выстраивающих международные схемы. Да вот только в массы простым языком никто это не доносит. Мол, придумай сам, а потом иди к надувающему щеки юристу за консультацией, где в этой схеме что неправильно.

Прошли времена, когда любые схемы закрывались одной оффшоркой на Кипре со счетом в Прибалтике. Теперь требуются более сложные схемы. И планировать эти схемы надо не тогда, когда жареный петух клюнет, а на стадии организации бизнеса, пусть это даже маленький магазинчик в районном центре.

Собратья по юридическому цеху, кажется, совсем мышей не ловят. Время такое, что необходимо активно популяризировать, продвигать и разъяснять бизнес-сообществу, как выживать с минимальным ущербом в ситуации, когда сама государственная система отдана на откуп вчерашним бандитам, чья цель – не отщипнуть в виде умеренных налогов, а отобрать все.

## **Почему задние мысли инвестора дурно пахнут?**

Большинство масштабных бизнес - проектов, с которыми носятся отечественные предприниматели в поисках инвестиций, представляют собой только дым.

Но к этому дыму они норовят пририсовать трубу, к трубе паровоз, а к паровозу железную дорогу. Команда проекта грузится в нарисованный прицепной вагон, кто-нибудь время от времени открывает окошко и сообщает остальным новости о густоте и форме дыма. В общем, хорошо и весело проводят время.

При этом отечественному start-up- бомонду зачастую присуще нелепое убеждение в том, что все великолепие их инвестиционной идеи можно объяснить на пальцах, не утруждая себя даже разработкой бизнес-плана, не говоря уж о тщательной проработке всех деталей будущего бизнеса. С высоты необоснованного нарциссизма им невдомек, что никто не будет тратить время на человека с улицы, не имеющего на руках презентационных материалов, уровень проработки которых дает хотя бы первичное желание разговаривать дальше.

Ну, ладно. Проведена серьезная подготовительная работа, в команде работают профессионалы, сам проект классный. После долгого, упорного и болезненного пробивания головой всех дверей инвестор найден. Поймали удачу за хвост, после долгих препирательств попустив свои первоначальные запросы и ожидания.

На самом деле глупо ожидать, что найдется идиот, готовый быть миноритарием при 100% финансировании голой идеи. Удел стартапера – максимум 20% в уставном фонде создающейся управляющей компании.

Вообще, не стоит впадать в излишнюю эйфорию. С точки зрения стратегического инвестора, финансирующего 100% проекта, до момента ввода в эксплуатацию вы выступаете в качестве проектного менеджера, а после запуска – операционного директора. И ничем ровным счетом не отличаетесь вы от наемного сотрудника. Любая бизнес-идея или инновация, какой бы дорогой она не казалась соискателю инвестиций, на самом деле не стоит ровным счетом ничего.

На всех без исключения стадиях объект является полной собственностью вашего партнера против договоренности о том, что когда-нибудь, когда инвестиции окупятся, вы будете выводить прибыль согласно установленным долям.

По большому счету, стратегический инвестор ничем не отличается от работодателя. Судите сами:

Инвестор платит вам зарплату, и работодатель платит вам зарплату;

Инвестор обещает вам долю от прибыли, и работодатель тоже до фига чего может обещать наемному директору;

Инвестор может проснуться с левой ноги и закрыть проект, и работодатель может указать вам на дверь в любую минуту.

Гарантий у Вас не может быть никаких. В бюджете проекта вами же заложена статья расходов на фонд оплаты труда. В том числе, и руководителя проекта. Если не слишком уж борзеть в своих желаниях, вы будете получать эту зарплату.

Инвестиционные проекты, в которых львиная доля финансирования идет на покрытие капитальных издержек, в среднем окупаются от 3-х до 10 лет. Из личного опыта, за это время

или шах умрет, или ишак подохнет. Кроме того, наверняка потом пойдет речь о реинвестировании прибыли. В общем, вряд ли вы увидите свои проценты (и, кстати, не забывайте о том, что вывести легально наличные деньги, ничего не теряя при этом, достаточно сложно).

На практике обычно это происходит так:

В-первых, когда вы благополучно все построите, наладите, подберете персонал, пойдут клиенты и выручка – партнер наверняка начнет нервничать и подозревать, что вы у него утаиваете часть дохода. Да-да. Это общечеловеческое свойство характера и никуда от этого не деться.

Во-вторых, рыночная стоимость фактически готового бизнеса (работающий цех + земля + клиенты + известность) будет значительно превышать его суммарные капитальные и операционные затраты.

Ваш инвестор однозначно придет к мысли, что бизнес надо продавать. Предложит вам – вы не потянете. Тогда он выставит на продажу корпоративные права. И вот здесь (при условии, что партнер – порядочный человек) вы имеете возможность получить наличными на руки сумму, которая будет составлять оговоренный на старте процент от суммы между суммой продажи корпоративных прав и всеми без исключения потраченными деньгами инвестора (к которым наверняка он приплюсует какие-то возникшие из воздуха заоблачные проценты).

Обязательное условие – в команде проекта на равных правах должен быть человек, имеющий достаточную квалификацию для операционного управления проектом. Его практический опыт должен выражаться не только в профессиональном подходе к узкоспециальным вопросам, но и умении решать нестандартные задачи, находящиеся на стыке отраслей.

Совсем неудачная мысль – рассчитывать нанять в проект исполнительного директора, продолжая заниматься любимой наукой (или еще чем) и рассчитывая стричь капусту с проекта, дав только идею (пусть она даже подкреплена какими-то патентными правами). В таком случае, а зачем тогда вы лично нужны вашему партнеру-инвестору? Он вас кинет в результате, потому что вы для него обуза.

Задача - перебрать на себя максимум компетенций. Инвестор должен понимать, что без вас проект рухнет. Вы должны быть полезны и незаменимы для проекта.

Из личного опыта:

Если вы нашли заинтересованного инвестора для своего проекта, то забронируете себе не ту долю, которая соответствует вашему вкладу в проект, а ту, на которую договоритесь.

Если вы договорились с инвестором о том, что вам заплатят согласно договоренности на старте – не факт, что произойдет именно так. Скорее всего, вас попытаются кинуть. И скорее всего, в результате кинут.

Прав не тот, кто прав, а тот, у кого этих прав больше. Все, что не зафиксировано на бумаге, будет толковаться сильной стороной (инвестором) в свою пользу. Хотя на самом деле все эти соглашения, договора, уставы носят не столько юридический, как моральный фактор.

На этапе распределения прибыли, ваша доля – это издержки для партнера-инвестора. А каждый бизнес стремится издержки минимизировать.

Общая позиция большинства инвесторов - взять свое прямо сегодня. Хотя бы потому, что в нашей стране неизвестно, что будет завтра. Исходя из этих предпосылок, они и строят свои взаимоотношения с другими людьми. После нас, мол, хоть потоп!

Вообще, не стоит забывать о том, что у людей сходство ограничивается только наличием рук, ног, головы, задницы и других частей тела.

Вместе с деньгами в ваш бизнес приходят живые люди со своими тараканами в голове.

Работая с банком или инвестиционной компанией, пусть даже с мировым именем, вы работаете не с организацией, а конкретными людьми в этой организации, удовлетворяющими собственные амбиции и бизнес - интересы.

Когда дело доходит до живых денег, все своды корпоративных правил и нотариально заверенные договора игнорируются.

Там где взрослые люди играют в бизнес, зачастую не бывает ни порядочности, ни чести, ни правды, ни лжи. Есть только бизнес - интересы и конфликт этих самых интересов. К сожалению.

## **Как в поисках инвестиций не влететь в паутину развода**

На рынке инвестиционного банкинга и брокериджа функционирует множество мошенников. Большинство их них можно легко вычислить, если не лениться вначале их проверить.

Позвонил мне как-то давний клиент, находящийся в поиске финансирования для своего инвестиционного проекта. Достаточно серьезный проект, стоимостью около 20 миллионов долларов, по которому наша компания не так давно проводила предпроектные исследования и разрабатывала бизнес-план.

А звонил он по такому вопросу. Обратились к нему на днях из какой-то компании, и невнятно представившись, предложили финансирование. Все, что было понято клиентом из телефонного разговора, это то, что, компания действует по поручению какого то международного банковского синдиката и финансирует проекты различной отраслевой направленности на территории Украины. Также, мол, представляет британскую финансовую компанию, в которую входят 5 американских банков и 2 страховые компании, оборот по сделкам которых составляет более 100 млрд. долларов.

Договорились они организовать личную встречу. Ну, а поскольку я выступаю в качестве проектного эксперта и сопровождаю его на всех стадиях, то и мое присутствие на переговорах с инвесторами обязательно. Кое-что, правда, насторожило. Прежде всего, о такой компании слышать ранее не приходилось, а в качестве контактных данных остался только номер мобильного телефона. Да и вообще, собственно говоря, у нормальных людей подобным встречам предшествует определенная деловая переписка, изучение предоставленной информации, какой то первичный due diligence, отраслевая экспертиза.

Ну что ж. Google, как говорится, в помощь. Понадобилось 10 секунд для того, что бы обнаружить, что номер телефона, с которого звонили, фигурирует в нескольких вакансиях. Дальше – проще. Увидев там же E-mail и стационарные телефоны, осталось только найти название компании, корпоративные сайты и иную информацию по теме.

Что нашлось сразу же? Прежде всего, множество негативных откликов бывших сотрудников этой шараги и огромная по объему обсуждения тема на одном из финансовых форумов. Еще 10 минут ушло на то, что бы выяснить по WHOIS, что сайт (кстати, "сляпанный на коленке") якобы английской компании зарегистрирован на украинском хостинге, а доменное имя принадлежит физическому лицу.

На странице "Клиенты и партнеры" внушительный список банков. По очереди ввожу каждый в поисковик – такие банки не существуют в природе.

Физического офиса в Лондоне у них нет. Это действительно адрес британской компании, но предоставляющей платные услуги почтового ящика и абонентское обслуживание виртуального офиса.

И уже ради спортивного интереса, зная названия украинских компаний, из реестра ИРЦ вытащил их регистрационные данные, а получив ФИО учредителей, выяснил, что за всем этим стоят всего лишь два молодых человека 1985-го года рождения.

Схема развода проста как валенок и применяется повсеместно:

- Договор на выполнение услуг
- Заполнение инвестиционной заявки и оплата USD 300 за ее рассмотрение и якобы пересылку в Лондон;
- Акт выполненных работ

- Получение "положительного ответа" (сами же и отвечают)
- Заказ и депонирование камбио (векселей, по-нашему)
- Оплата за камбио – USD 1500
- Акт выполненных работ
- Выбор платежного агента и открытие счета - USD 500
- Акт выполненных работ
- Проведение аудита – USD 5000 (Не PWC и KPMG, а никому не известный ЧП Иванов)
- Акт выполненных работ

Оценка, бизнес-план, юридическое заключение, согласование условий и выпуск долговых обязательств, страхование, сертификация риска, оформление договоров, подписание дополнительных условий и прочее.

Между каждым из пунктов – подписание Акта приема-передачи выполненных работ по договору.

Когда вы потратите 50 - 70 000 вечнозеленых денег, а дело вроде как бы подойдет к завершающему этапу и первой транзакции, они начнут разводиться руками, предлагать вам самостоятельно звонить в лондонский офис и начнут по возможности от вас прятаться. Напоминаю – когда вы будете звонить по лондонским номерам, разговаривать с вами будут из Киева. Со славянским акцентом, который вы будете принимать за уэльский диалект.

Следует помнить, грамотно составленные договора на выполнение услуг и подписанные акты приема-передачи работ по договору – их юридическая защита.

И защита у них достаточно грамотная. Договора составлены таким образом, что вы не имеете возможности перейти к следующему этапу, не оплатив предыдущий и не подписав акт о том, что всем довольны. Жаловаться и судиться не с кем. Все делается по доброй воле и в здравом уме.

Уж не знаю, что у этих деятелей за процедура камбио, но траты в пользу третьих лиц настораживают. Как и то, что их оформление проводится на ранних стадиях до момента возникновения задолженности.

Вообще, в международном вексельном праве существует множество синонимов и возможных коллизий. Очень, мягко говоря, не рекомендую подписывать подобные документы до фактического финансирования.

За все в этом мире надо платить. И за получение опыта тоже. Даже такого. Попытаюсь немного сэкономить вам денег. Не позволяйте себя кидать.

Для того, что бы определить, с кем вы имеете дело, в 90% случаев вам не нужен частный сыщик. Вы можете справиться сами не менее эффективно. Что необходимо знать, прежде всего?

Надо знать, что большинству инвестиционных посредников не интересно зарабатывать на результате. Они зарабатывают на процессе.

То есть. Если оплату по результату должен был бы оплачивать инвестор (чего он делать не будет по определению), то оплату процесса оплачивает соискатель (меньше опыта, больше наивности)

Самое важное определение. Если у Вас запрашивают деньги до начала финансирования – это явный развод.

Кстати, не стоит путать с реальным объемом работ, вроде предпроектных исследований и бизнес планирования.

На что все-таки следует обратить внимание перед тем, как заплатить первый платеж внешне крутому представителю инвестора?

- разведка наличия в интернете. Как нынче говорят: "если тебя нет в интернете – ты не существуешь". Должно интересоваться все. Для этого в том же Google вводите название, телефоны, e-мейлы, фамилии и имена руководителей. Пользуйтесь расширенным поиском и вводите данные, заключив их в скобочки. Анализируйте любую найденную информацию. Если в процессе находите еще какие то контактные данные, – ищите и по ним. То же самое повторить в



Yandex. У этих поисковиков разные алгоритмы поиска. Поэтому некоторые ресурсы, забаненные гуглом, могут найтись в яндексе. И наоборот.

- Предложение БЕЗЗАЛОГОВОГО финансирования по 5-10% годовых в валюте, но при этом рассказывают о пересчете в национальную валюту по курсу ЦБ/НБУ. С математикой аферисты могут быть не в ладах, а о марже между существующими депозитными и кредитными ставками они могут не догадываться. Ограничения в беззалоговом кредитовании уполномоченным банком так же часто выпадают из сферы компетенций посредников.

- Жестко интересуйтесь профинансированными и реализованными проектами. Требуйте контактные данные руководителей этих проектов. Проверяйте эти контакты в интернете.

При попытках скрыть информацию – разворачивайтесь и уходите.

- Обращайте пристальное внимание на стиль переписки и манеру общения ваших оппонентов. Чрезмерное обилие англоязычных "корпоративизмов" свидетельствует о том, что перед вами не инвесторы, а понтующиеся молодые дилетанты. Игнорирование основ делопроизводства и этики переписки свидетельствует о том же.

- Общайтесь и назначайте встречу только с руководителями. Негоже вам, директору проекта, обсуждать нюансы инвестирования в строительство завода с 20-тилетней девочкой, не знающей элементарных банковских операций и юридической терминологии.

- Чувствуйте собеседников. Если не умеете читать между строк, просчитывать напряжение и вазомоторику, ловить недоговорки или запинания, паузы на неудобных вопросах – отправляйтесь жить еще 10 лет, а затем снова возвращайтесь.

- Обращайте внимание на то, какой пакет документов с вас требуют. Существуют единые правила и одинаковые финансовые законы. Кредитору / инвестору всегда нужна исчерпывающая информация о заемщике и о его бизнесе. Требуется описание проекта, качественное маркетинговое исследование, финансовый план бизнеса. Вместе все это называется бизнес-планом. Если на что-то из указанного внимания не обращают – вас разведут.

- Обсуждая проект, следите за реакцией и проявлением интереса к деталям проекта. Ни один специалист никогда не забудет о юридической составляющей или налоговых выплатах.

Если вы в теме всех аспектов своего бизнеса - имеете возможность провести своеобразный тест, якобы забыв о чем-то глобальном. Если вас не поправят – жмите руку и прощайтесь. Больше вам с этими людьми не по пути.

## **Ненаучная фантастика инвестиционных разводов**

Ежедневно приходится чистить от спама корпоративный ящик. И если с предложениями канцтоваров, мебели, мусорными письмами, порноспамом успешно справляется офис-менеджер, то с именными обращениями и предложениями, напоминающими деловые, приходится разбираться собственноручно.

Поступает очень большое количество разнообразных писем с предложениями о западном финансировании / кредитовании проектов в Украине и России на самых мягких условиях (ставка Libor плюс 1% :)), тело в конце договора, кредит на 20 лет, прочее)

Подавляющее большинство подобных предложений - абсолютное мошенничество.

Не стоит думать о том, что аферисты работают по крупному. Вовсе нет. Пообещав вам USD 20 000 000 , вас разведут в результате на сумму от трех до тридцати тысяч долларов. Не больше. На рынке инвестиционного брокериджа для стартапов нет серьезных мафиози. Только мелкие жулики, играющие на первичных рефлексках таких же дилетантов, как и они сами. Беда в том, что, зачастую, ожидания инвестиций у неопытных стартаперов настолько сильны, что заглушают все доводы разума.

Как это было у моих знакомых? В конце прошедшего года сопровождал проект заказчиков, по которому ранее разработал предпроектную документацию (бизнес-план, ряд финансовых моделей, презентационные материалы, прочее). Нашелся инвестор, проявивший

заинтересованность проектом. Были и восторги, была и длительная переписка, были и соглашения о намерениях, конфиденциальности, приведение отчетности к МСФО.

В результате было получено согласие о финансировании, а знакомым предложили открыть счет в некоем английском банке, на который траншами будут поступать деньги. Онлайн. То есть, де-юре анонимно.

Правда, чудеса? Вдвойне чудеса - деньги таки поступили. Вернее, это клиент увидел запрашиваемую сумму у себя в аккаунте системы "банк-клиент".

С юристом-международником была отработана относительно законная схема предоставления учредителем частного беспроцентного займа украинской компании.

Транзакция отчего то не прошла, а на следующий день клиент увидел в том аккаунте уведомление о том, что его счет заблокирован Center for International Crime Prevention (Центр по международному предупреждению преступности при ООН). Вопли, визги, причитания.

Мне позвонили после того, когда инвестиционный брокер вышел на связь с клиентом, предложив тому урегулировать вопрос по Clean Bill On Record Clearance Certificate за символических 5000 евро, которые клиент должен переслать брокеру частным платежом по Western Union.

Стало интересно. Погуглив, выяснил, что во-первых, банка такого не существует. Домен, на котором работает сайт этого виртуального банка, зарегистрирован год назад в Словакии.

Администратор одного из крупнейших в России бизнес-форумов пошел навстречу, и на мой запрос в личке сообщил о том, что IP разместившего там объявление инвестиционного брокера, находится, где бы вы думали? В Нижнем Новгороде. (одно из преимуществ старожилов бизнес-форумов - добрые отношения с администраторами))).

Британские номера телефонов и корпоративный E-mail созданы через виртуальный онлайн офис.

Да и искать то ничего не надо было. Все стало ясно сразу, когда узнал, что вход в систему банк-клиент осуществляется посредством восьмизначного пароля и примитивной каптчи.

***Есть несколько простых советов по предотвращению подобных рисков:***

**1. Как вас нашли?** Вы вывесили резюме проекта, а вас закидали предложениями?

На рынках инвестиций в стартап проекты спрос значительно превышает предложение. Наивно и глупо полагать, что кто-то вот так просто, не имея ни контроля, ни страховки, ни залога, даст деньги на длительный срок под минимальный процент.

Инвестирование в стартап проекты не подпадает ни под какие сложившиеся кредитные инструменты.

Инвестор, заинтересовавшийся таким проектом, финансирует не сам проект. Он финансирует Вас, как менеджера. Как человека, имеющего достаточный опыт для того, что бы к вам, как управленцу, было определенное доверие.

Если же речь идет об инвестициях в развитие существующего бизнеса, здесь включаются стандартные инструменты (залог с достаточной ликвидационной стоимостью, кредитная и бизнес - история, поручители, наличие части собственного капитала, прочее).

**2. Вам предлагают беззалоговый кредит, 100% покрывающий капитальные издержки и потребность в оборотных средствах до достижения точки безубыточности.**

Если только не обсуждать потребительские кредиты (небольшие суммы, нереальные процентные ставки, скрытые ежемесячные комиссии, будущие онкольные требования), то открытие подобных кредитных линий со стороны западных банков невозможно в принципе.

В любом случае необходимо покрытие собственным капиталом хотя бы 20% стоимости проекта, наличие поручителей, банковских гарантий со стороны банков ТОП-25, кредитной истории, приведение финансовой отчетности к международным стандартам, предоставление кипы документов (балансы, оборотно-сальдовые ведомости, декларации о прибыли, прочее)

**3. Инвестиционный посредник торопит вас** и требует какой либо оплаты прямо здесь и прямо сейчас. Деньги любят тишину. Переиначивая фразу, инвестиционные / кредитные решения

не терпят спешки. Торопить вас с каким то мелким и непонятным платежом будет только мошенник.

4. **Если вас нет в интернете - значит, вы не существуете** (Билл Гейтс). Как можно иметь финансовые отношения с человеком / компанией, отсутствующей в информационном пространстве? Пробыть WHOIS сайта - элементарно. Погуглить по E-mail, номерам телефонов, ФИО контактных лиц еще проще. Есть способы разузнать и реальное местонахождение. Не умеете сами, найдите специалиста.

5. **Репутация (Goodwill)**. Требуйте рекомендаций. Проверяйте в свою очередь и предоставивших эти рекомендации. Кстати, какими бы убедительными не были результаты инвестора в прошлом - не факт, что в вашем проекте будет то же самое.

6. **Интересуйтесь рутинными операционными вопросами**. Помните, что инвестиционные мошенники (даже если не дилетанты) пляшут по верхам. В деталях интересуйтесь юридической составляющей ввода денег в страну реализации проекта, вопросом будущего обслуживания заемного финансирования, видом отчетности, комиссий, платы за управление, порядком разрешения будущих споров, медиации, распределения издержек по проведению внешних аудиторских проверок, порядком осуществления контроля над выполнением этапов проекта и наличием санкций по нарушению сроков этих этапов или изменения сметы.

Требуйте предоставления исчерпывающих ответов в письменной форме (бланк, исходящий номер, мокрая печать, подпись, обычная почта)

7. **Договоритесь о встрече**. Онлайн общение, конечно, хорошая штука, но в живом разговоре все расставить на свои места гораздо проще.

8. **На этапе организации финансирования с вас требуют относительно небольшие деньги** за что-нибудь? Заплатите лучше эти деньги толковому юристу-международнику и специалисту по финансовой безопасности. Уверяю, у вас еще останется сдача.

## О цветовой дифференциации штанов проектного менеджмента

*Когда у общества нет цветовой дифференциации штанов, то нет цели, а когда нет цели...  
(ф-м "Кин-дза-дза!")*

У каждого стартапера есть отличная возможность закрыть дырки в стенах своего офиса многочисленными дипломами и сертификатами о прохождении всяческих MBA-школ, курсов, тренингов. Мол, заодно подтверждение квалификации. Как только можно называть себя проектным менеджером и не иметь степень PMP (Project Management Professional Certification)?

Вот и я в свое время изучил вдоль и поперек РМВоК и кучу материалов (в основном, переводных) по делу и не по делу. Получил разрыв шаблона от многостраничных дискуссий теоретиков от РМ, ломающих копыя над трактованием той или иной фразы из своей пмбок-библии.

Попробовал, было дело, вставить свои 5 копеек с привязкой к практике, так нажились аки сектанты, попробовал бы ляпнуть что то несовпадающее с их учениями.

Священный храм Project Management Institute (PMI) в лице святых Дункана и Гордона-Дэвиса.

Вижу, что в теории проектного менеджмента налито воды объемом с океан, поверх которого еще и пена высотой до стратосферы. Притом, что сухая выжимка помещается в тоненькую брошюрку.

Сухие знания, наложенные на практику – это и есть проектный менеджмент. И ничто другое.

Тогда зачем он нужен, этот сертификат PMP? Для повышения самооценки? Для подливания водички на мельницу теоретиков? Стойкое впечатление, что бизнес PMI, IPMA и других организаций именно в том и состоит, что бы пудрить мозги подопытным через платное изучение

своих талмудов (PMBoK, ITSM, P2M, Prince2, SaaS, прочих). При этом все по максимуму сделано для того, что бы неподготовленному специалисту было крайне сложно самостоятельно разобраться в хитросплетениях словоблудия, выстроенного на двояком толковании почти каждой фразы (да еще и в корявом русском переводе).

Заставь дурака Богу молиться – так он и лоб расшибет. Как по мне, этой поговоркой неплохо описывается суть неких явлений, периодически возникающих на постсоветских рынках в виде повального увлечения какой-нибудь ерундой, возведения этой ерунды в ряд непререкаемых канонов и поклонению этой ерунде словно Писанию Мерила Вечной Истины.

И прежде всего это касается разнообразных обучающих программ. Это и NIMA-A для маркетологов, и PMP для руководителей проектов, и MBA для кого угодно (уж не знаю, что там творится в IT сфере). Сертификаты, дипломы, аккредитационные свидетельства бережно вставляются в рамки и вешаются в красном углу.

Что в резюме при трудоустройстве, что на визитки, словно блески на мундире, цепляются различные аббревиатуры, как бы свидетельствующие об очень серьезной квалификации.

Ох, уж эти атрибуты! Со всеми этими буквами, подтверждающими всякие эрзац – знания, напрашивается этакая аналогия с продажей безделушек диким туземцам. Красиво, дорого и блестит. Можно вставить в ухо или ноздрю. Чем больше нацеплено – тем больший авторитет среди соплеменников.

Порой кажется, у нас, с советских времен, и до сих пор, сохранился тот, появившийся в 60-х годах, непонятный синдром преклонения перед всем импортным.

Как это тогда было? Нафарцевал итальянские джинсы - и ты крутой. Теперь получил диплом о прохождении курса каких-то заокеанских псевдо гуру, и ты крут вдвойне.

Сравнение, кстати, можно эту тему и продолжить. Вышел в этих штанах на улицу – кажется, все девчонки твои, а мир валяется у ног. А вот дальше "грусть, разочарование, пустота и крушение надежд", – так сказал бы романтик-поэт.

Получил сертификат Project Management Professional – ниже управления проектом строительства металлургического комбината не предлагать. На деле – применимость этих знаний на практике стремится к нулю. Мантры над калькулятором и умение рисовать диаграммы Ганта не заменят реального практического опыта.

"Да, задница полная", – согласился бы с вышеупомянутым поэтом циник-прозаик, наблюдая такого свежеиспеченного сертифицированного "профессионала".

Так кому же, прежде всего, нужны все эти значки?

Прежде всего, сотрудникам отделов кадров. Все эти сертификаты и дипломы выгодны кадровикам, исходя из тех предпосылок, что в случае, если специалист наделает ошибок или вообще запрет проект, HR-менеджеру впоследствии можно будет прикрыть себя от взысканий. Ну, у него же был диплом MBA или сертификат PMP! Кто же мог представить, что так выйдет?

А еще бывает, что неопытный работодатель / инвестор желает достать звезду с неба. Собственного опыта нет, а здесь захотелось завод построить. Кто справится? Специалист по доставанию звезд с 20-тилетним опытом (опытный, значит опасный) или юное дарование с кучей регалий и аббревиатур в резюме, разговаривающее исключительно на корпоративном рунглише? Кстати, у меня разрыв шаблона вызывает, когда в проектах они называют инвестора / собственника спонсором (а так в PMBoK и написано. Да, спонсор). Ну, молодежи то бесполезно объяснять, что это слово на территории СНГ имеет несколько негативную окраску (девочки на содержании привыкли так называть богатых "папиков"). И эти "профессионалы" еще на своих PM форумах вечно ломают копья по поводу того, как правильно называть инвестора – спонсором, заказчиком, куратором, работодателем, партнером или кем-то еще (количество человеко-часов, потраченных на эти словесные перепалки, завораживает, ибо исписаны сотни страниц).

Зачастую таким "профессионалам" бесполезно пояснять, что применять бездумное калькирование англицизмов к практике работы на постсоветских рынках – не даст ничего, кроме, траблов с кастомерами (..тьфу, что это я?) - проектных ошибок, возникающих вследствие

использования разной терминологии при общении с заказчиками, подрядчиками и другими сторонами.

Удивляюсь наглости, с которой давным-давно привычные вещи переименовываются другими терминами и преподносятся в виде новейших достижений "науки проектного управления".

Мой товарищ, заслуженный архитектор, не раз веселил рассказами о том, как его архитектурному бюро часто приходится взаимодействовать с юными дарованиями, которых заказчики какого-то лешего назначают проектными менеджерами (видать, по вышеприведенной причине).

Непонимание начинается с, казалось бы, элементарных вопросов. Ну, нет в его терминологии такого понятия как "паспорт проекта" (что есть корявым переводом на русский термина Project Charter). Вот, что такое строительный паспорт застройки земельного участка - это он знает. Благо, нормативный документ, без которого никуда. И что такое технические условия, тоже знает. И даже про ТЭО ему все известно. Зачем грузить человека какими-то "паспортами"?

А дольщики, кредиторы, инвесторы, акционеры? Все ведь и так понятно. Тогда к чему ломать язык, обзывая этих уважаемых людей "стейкхолдерами"? За такое ведь и по фейсу можно...

В строительных проектах как шелуху надо отсеивать все это пустопорожнее терминотворчество, которое приносят в отрасль адепты PMBoK и ISO 21500.

У подрядчиков есть своя узкопрофессиональная терминология. Первостепенная задача руководителя проекта - разговаривать с подрядчиками именно на их языке, и ставить им задачи именно оперируя их терминологией, а не каким-то англо-русским суржигом.

Иначе и подрядчики, и специалисты группы заказчика (а, ну да. "Проектного офиса") эти задачи придумают себе самостоятельно. И далеко не факт, что тот путь наименьшего сопротивления, который они наверняка выберут, будет соответствовать планам проекта.

Применение к месту и не к месту так называемого рунглиша, взятого из переводных материалов PMI и IPMA, не является достаточным условием для того, что бы называться профессиональным проектным менеджером.

То же касается и попыток интерпретировать привычные со времен СССР термины на новый лад (так как они указаны в глоссарии PMBoK).

Нельзя вольно переводить, к примеру, Detailed design engineering как "детальное проектирование" и использовать этот термин в общении с проектантами. Мягко говоря, не так поймут. Есть "рабочий проект". Точка. Чаще надо в ГОСТы заглядывать и прочую нормативку. И только на досуге в PMBoK. Но никак не наоборот.

Не имею ничего личного к такой уважаемой организации как PMI, но на территории СНГ образовался некий своеобразный образовательный бизнес, в котором какие-то сказочники предлагают молодым специалистам фактически купить квалификацию Project Management Professional.

При этом основной их тезис заключается в том, что в проектном управлении основным есть умение управлять людьми и процессами, а узкие прикладные нюансы решат привлеченные в проект эксперты.

В результате по рынку труда слоняется великое множество "образованных" специалистов, которые даже и не подозревают о своем невежестве. Напротив, они еще и гордятся тем, что умеют "управлять процессами и людьми" (вот как раз они зачастую и есть старожилы форумов по PMBoK и профильных групп в соцсетях).

А если такой образованный специалист еще освоил и азы Spider Prolect или Primavera, то ему уже и никакие привлеченные эксперты не нужны. Сам - эксперт. Что нам стоит дом построить?

Вместе со сказанным выше, считаю, что свод знаний по управлению проектами (PMBoK) читать и понимать надо. Надо в той же степени, что и любую иную профессиональную литературу. Управление проектами – не есть наука. В управление проектами люди приходят на

каком-то этапе профессионального развития. Любой опытный управленец с логическим мышлением, даже не прикасаясь к подобной литературе, подспудно выстроит систему управления, повторяющую все в ней изложенное.

PMBoK - не более чем обычный глоссарий и методичка, дающая некий алгоритм последовательных действий. Вместе с тем, в разных проектах, и тем более, в разных отраслях эти действия могут настолько отличаться, что система единого алгоритма попросту теряет смысл. Изучать управление проектами по PMBoK – примерно тоже, что изучать русский язык по словарю Ожегова. Платное изучение сложной системы приседаний и кивков делает из человека из улицы (пацака) – сертифицированного проектного менеджера (чатланина), отличающегося цветовой дифференциацией штанов. Главное – "символическая" плата за все это удовольствие и абсолютная лояльность к PMBoK как Писанию Мерила Вечной Истины.

Поневоле возникает некая параллель с баптистами, адвентистами, гербалайфами, айвонами, гидеоновыми братьями, MBA-ями, кришнаитами и прочими сетевыми маркетологами.

Основной посыл фактического зомбирования одинаков. Хочешь быть проектным менеджером – покупай знания PMBoK. Дорого.

Кстати. Для специалистов по кадрам получился бы неплохой тест по профпригодности соискателей на проектное управление.

- На основании чего Вы внедряете проекты и управляете ими? Если ответит, что на основании PMBoK, можно прощаться, а резюме бросать в корзину. Ибо перед вами дилетант.

## **О партнерах в бизнесе**

Инвесторам нравятся только два слова - "прозрачность" и "контроль". Поэтому им особенно не нравятся мутные и неуравновешенные типы, не способные в двух словах объяснить, куда деньги идут, и откуда они приходят, но сулящие миллионные прибыли.

Рискуя выглядеть этаким "капитаном очевидность" хочу донести следующее правило.

Каждый потенциальный инвестор первым делом интересуется тем, кто будет управлять инвестируемым проектом. Финансируются не столько проекты, сколько люди, способные эти проекты поднять и реализовать именно так, как это написано у них в бизнес-плане.

И даже если прогнозы не выдерживаются (к примеру, кто в 2007г. мог предположить кризис 2008-го?), то самым важным фактором для инвестора есть способность управленческой команды контролировать общую ситуацию и корректировать тактику действий в формате, при котором проект может остаться на плаву.

Единственный выход – еще на этапе идеи (pre-seed stage) формировать команду таких профессионалов – единомышленников.

И это далеко не простая задача. Чему есть бесчисленное множество примеров.

Существует даже целый раздел психологии, как конфликтология, переросший уже, пожалуй, в отдельную науку. Написаны горы учебников, защищены сотни диссертаций.

Любая ситуация уже где то или как то возникала. Каждый, кажущийся новым, случай развала бизнеса по причине противоречий в команде, уже описан и разжеван добрую сотню раз.

Пока вы доводите идею до проекта, носите с проектом по инвесторам, договариваетесь, решаете организационные вопросы и только начинаете куда-то двигаться – все в команде замечательно. Все объединены единой целью – раскрутить проект, уложиться в этапы, вывести на окупаемость.

Но с началом реальной работы, когда инвестиционные деньги уже осваиваются – здесь все и начинается. Еще хуже, когда проект предполагает быстрое начало процессной деятельности, предполагающей доходность уже с самого начала.

Кто-то приходит к мысли, что работает гораздо больше своего партнера, притом, что все доходы делятся одинаково.

Кто-то, с какого-то перепугу решает, что не царское это дело ему, новоявленному директору (вариант – изобретателю, инноватору, собственнику идеи, пр.) самолично заниматься операционными вопросами.

Кто-то, начинает всех окружающих подозревать в воровстве.

Кто-то начинает воровать сам. "

У некоторых начинаются признаки мании величия, стоит только нанять свой первый маленький штат. Притом, что это "величие" в результате переносится и на своих равных, но более адекватных партнеров.

Веселые ситуации часто возникают, когда на старте вместе начинают работать излишне амбициозные люди, считающие себя прирожденными лидерами. Даже по мелочным вопросам будет проявляться баранье упрямство и бесконечные споры по принятию решений.

Обычно, проблемы в команде учредителей начинаются тогда, когда уже есть что делить. И не обязательно деньги. Чаще – объемы работ, ответственность и право управления.

Далеко не всегда амбициозности сопутствует вменяемость и умение иногда подавлять собственное эго, учитывая мнения и интересы окружающих.

Если говорить аллегориями, то на стадии сбора информации и разработки бизнес-плана для нового бизнеса будущие партнеры находятся на берегу, наблюдая перед собой спокойное море.

Все договоренности происходят легко и просто. Кто-то на носу, кто-то на корме, кто-то за штурвалом. Но капитаны – все без исключения. Совсем иная картина происходит после выхода в море. При шторме штурвал может быть брошен, боцман рвет руки в кровь, крепя такелаж и одновременно следя за курсом, в то время когда рулевой со штурманом блюют за борт.

На берегу пока еще никто не понимает, на что, на самом деле способен он и его будущие партнеры. С таким же успехом можно и скрывать свою морскую (звездную) болезнь, надеясь на то, что в следующем проекте карта ляжет лучше.

На берегу все предусмотреть нельзя. Сложно предугадать, как поведет себя партнер, когда ему придется реализовывать объемы работ, по которым перед стартом проекта вроде как была устная договоренность. Тем более, практически невозможно это определить, если ранее вместе не приходилось работать. Пройдя "огонь и воду", можно сорваться на "медных трубах".

Какие либо единые рецепты отсутствуют. В сети есть невероятное количество материалов на эту тему. Очень любят проблемы личностных коммуникаций обсуждать психологи, социологи, конфликтологи и прочие "душевные ковырятели".

#### ***С моей точки зрения следует уделить внимание следующим вещам:***

1. Не брать в проект родственников;
2. Не брать в проект близких друзей;
3. Не брать в проект людей, о которых достоверно не известно, компетентны ли они в вопросах, которые на них впоследствии будут возлагаться;
4. Выбирать людей надо таких, которые могли бы взаимно дополнять друг друга, обладали качествами и знаниями, в целом способными ничто в проекте не оставить без должного внимания;
5. На этапе достижения договоренностей по максимуму закреплять все на бумаге; Идеально сложить подробнейший план действий, и по каждому пункту закрепить за каждым из членов команды зоны ответственности (не забывая учитывать временной ресурс и трудозатраты по каждому из подпунктов). Нельзя поручать на одинаковых условиях одному человеку полное сопровождение всех этапов отвода земельного участка, проектирования и капитального строительства, а второму приобретение компьютеров и скрепок в офис;
6. Обязательно привязываться к коммерческим результатам деятельности;
7. Стараться закрепить за собой генеральное руководство в создающемся юридическом лице, делегируя другим партнерам ограниченные полномочия в рамках их компетенций;
8. Описать условия возможного выхода партнеров из состава учредителей;
9. Если только вы не практикующий юрист с многолетним опытом в корпоративном праве, советую к такому специалисту обратиться.

Если подумать, можно добавить еще добрый десяток пунктов.

## Об управленческих ошибках

У коня четыре ноги – и то спотыкается

Вообще, я скажу такую вещь, вот чем мы, постсоветские люди отличаемся от европейцев с американцами, так тем, что буквально на генном уровне у нас заложено неприятие ошибок. Любых.

Еще бы его не было, если ошибки у нас подсознательно ассоциируются с термином "вредительство", и его следствием, таким как "высшая мера социальной защиты". Впрочем, у молодого поколения таких ассоциаций уже нет, что, наверное, есть хорошо.

Уж спасибо Советскому Союзу и его идеологии непререкаемых авторитетов, но на постсоветском пространстве не существует культуры отношения к ошибкам. Это пронизывает все наше общество сверху и донизу, вне зависимости от уровня совершающих эти ошибки. От правительства до продавца шаурмы. Люди, не стесняющиеся публично признавать допущенные ошибки, у нас по-прежнему остаются в жутком дефиците. Мы уверены в том, что специалист своего дела не может совершать ошибок в принципе, по той причине, что он все-таки профессионал. Ну а раз ошибка совершена и раскрылась публично, то и не специалист он никакой. Обманул, негодяй такой. Да гнать его с волчьим билетом к чертям собачьим!

В результате все наше бизнес-сообщество страдает одной неприятной болезнью. Мы опасаемся лишней раз брать на себя ответственность. Если же что-то идет не так, как планировалось, наши люди будут пытаться свалить вину на других, перевести стрелки, или попросту скрывать от акционеров отрицательные результаты в надежде, что авось все как-нибудь и само собой рассосется. Прежде всего, это стратегическая ошибка многих собственников. Ведь именно они зачастую закручивают гайки наемным руководителям, ставя их в "рамки успешности". В результате, часто бывает так, что ранее успешный бизнес рушится именно по причине того, что наемный топ-менеджмент всего лишь стабильно и надежно управляет процессами, не вмешиваясь и не переживая за какие либо стратегические решения.

Ну, а что прикажете делать бедному директору или руководителю подразделения, если он четко привязан к ключевым показателям эффективности (KPI), в которых предусмотрен только рост количественных и качественных показателей, и даже временная стагнация – причина для увольнения?

В результате, витающим где-то в облаках собственникам просто некому обосновать необходимость каких-либо качественных изменений.

Думаю, не стоит приводить примеры из жизни. Кроме самых юных читателей, все наверняка видели достаточное количество бизнесов, развалившихся по причине того, что собственники руководствовались принципом "Я тут самый умный и не учите меня жизни, пока я плачу вам зарплату".

А сколько было ситуаций, когда стратегическое, но воспаленное, мышление собственников приводило к постановке задач, подобных "на Марсе будут яблони цвести". В результате все равно крайними оказывались директора, неправильно вникнувшие в величие мысли и накосячившие в мелочах.

Так вот, возвращаясь к "западной кальке" и вопросам управления персоналом.

Здесь обычно допускаются две стратегические ошибки.

Первая – как раньше говорил – бездумное копирование, а вторая – полное игнорирование чужих рекомендаций (пусть и теоретических) с последующими потугами изобретения собственного колеса.

Ну, вот пример, раз уж заговорили о показателях эффективности. Прочитали заумную статью о системе сбалансированных показателей – давай внедрять.

Да вот только чаще всего их разработка спускается либо в HR-отдел, либо, что еще хуже, непосредственно руководителям структурных подразделений в рамках их компетенций. На



выходе получаем стопку бесполезных и неработающих бумажек, а ключевые показатели эффективности в результате превращаются в массогабаритный макет мотивации.

Первые лица компаний зачастую не понимают, что ответственность за то, чтобы система работала как слаженный механизм, лежит на них, а не на начальнике отдела кадров или, завхозе дяде Васе, которого для пущего апломбу обозвали административным директором.

А не хотят вникать. Вот в этом, наверное, и кроется основная ошибка, из которой пристекают все остальные.

Какая все-таки гремучая смесь иногда образуется в мозгах собственников от накопленных амбиций, самоуверенности, нежелания ни читать, ни учиться, и никого не слушать.

Еще на стадии старта у таких собственников единственной картинкой в голове была та, как вот он во фраке и с тростию дефилирует мимо радостно гудящих станков. Со склада колоннами выезжают грузовики с товаром. Бухгалтерия подсчитывает чистую прибыль. Все кажется легко и просто, а с приемом на работу первого персонала включается мания величия. Да и не барское это дело, вникать такие мелочи, как отсутствие в депо манежирового тепловоза, вследствие чего нельзя вовремя загнать цистерну с топливом, задержки товара на таможне или наезд налоговой милиции.

А в результате неадекватная линия поведения первых руководителей компании часто приводит к тому, что квалифицированный персонал предпочитает поискать другое место приложения усилий, чем наблюдать ежедневно глупость, хамство, недоверие к людям и отсутствие желания вникать в операционные детали.

И хорошо еще, когда собственник один, ещё можно чего-то понять о его планах и хотелках. Но когда собственников несколько, и между ними постоянно ведется подковёрная игра через наемных руководителей, период, когда поздно исправлять ошибки, наступает лавинообразно и заканчивается одинаково крахом компании.

Ошибки ошибкам рознь.

Бывают ошибки, возникшие вследствие определенных причин, таких как неблагоприятная и слабо прогнозируемая внешняя среда. Но управленческие ошибки, возникшие вследствие условий неопределенности, есть естественной частью процесса. Важно только уметь сохранять этакий люфт на случай возникновения непредвиденных ситуаций, позволяющий выходить из них с минимальными потерями. А так, конечно ошибки. Да.

Случаются ошибки, лежащие на поверхности. Допущенные по причине воспаленных амбиций и феерической некомпетентности собственников или руководящего персонала.

О таких ошибках бесполезно предостерегать. Срабатывает естественный отбор. Да и пусть срабатывает.

Что-либо объяснять либо помогать таким горе-боссам нечего, да и не хочется.

## **Корпоративный театр абсурда, если директор - кретин**

Наша извращенная система, в которой по-настоящему большие деньги не зарабатываются, а воруются, вырастила целый сонм ничемных управленцев - назначенцев. Чьих-то родственников, членов клана, подельников, преданных холуев, отставных воров-чиновников и прочих персонажей, словно сошедших со страниц произведений Чехова и Салтыкова-Щедрина. Клановая система подразумевает протекционизм, поэтому человека с интеллектом питекантропа вполне могут назначить на хлебную управленческую должность, в то время как в любой цивилизованной стране ему не поручили бы даже место старшего помощника младшего курьера.

Невозможно сосчитать количество предприятий, загубленных бездарными отпрысками, капризными женами и любовницами, одноклассниками, сослуживцами и сокамерниками, которых в благородном порыве, в память о былых заслугах, рассаживают в управленческие кресла те, кого ранее точно также придвинули к клановому иерархическому корыту. При этом имбецильность назначенца есть его преимуществом.

В науке есть такое понятие как отрицательная селекция. Ученые отбирают слабейшие особи растений, скрещивают их, затем снова отбирают слабейшую поросль и так продолжается до тех пор, пока вид полностью не деградирует. Цель процесса —изучение слабых сторон видов и пород.

Применительно к нашему социуму с его кланово - клептократическим строем, отрицательная селекция преследует другие цели, а следствие такого отбора мы наблюдаем и в политикуме, и в бизнесе – откат к повальной тупости, торжеству звериных инстинктов, нивелированию интеллекта, деградации управленческого потенциала.

К рычагам власти допускают только тех, кто ни в чем не превосходит, готов всегда делать стойку, вилять хвостом и носить в пасти барину долю малую от украденного. Иллюзия успеха и "покращення" - для власти, иллюзия демократии – для Евросоюза, иллюзия страны – для населения. Как результат – полная безысходность и стагнация.

За 20 лет бизнесовой практики ни разу не довелось встретить "слугу народа", про которого можно было бы сказать – вот человек на своем месте. Классный специалист, хороший управленец и профессионал своего дела. А возможно, просто такие не попадались. Хотя, думается, нормальных и грамотных людей в системе просто нет. Они в своей массе неспособны даже организовать субботник на подведомственной территории, направляя мыслительные процессы скудных умишек исключительно на то, как украсть из этого мероприятия очередные грабли.

В подборе руководящего персонала для государственных и полугосударственных организаций однозначно присутствует определенный умственный ценз. Умеешь читать по складам – можешь служить. Но если в состоянии изложить прочитанное своими словами – не быть тебе сановным начальником. Слишком умный. Сплошное, в общем, кладбище талантов.

Понравилось высказывание хорошего знакомого, работающего в компании, очень близкой к правящему в Украине клану, и специализирующейся в нефтегазовой отрасли. Глава правления этой конторы экономит на лампочках и туалетной бумаге, но впустую теряет миллионы.

Эффективность и методы работы многих руководителей в большей степени предопределены их происхождением, образованием и впитанной с молоком матери ментальностью. Если человек вырос в сарае, выучился на строителя и ему поручили построить дворец –он построит большой сарай. Собственно говоря, мы до сих пор пожинаем плоды командно-административной системы, где основополагающим было слепое подчинение и всецелая преданность в начале начальнику, а затем уже идеалам марксизма-ленинизма. В результате, если бывшего раба сделать руководителем, то он будет относиться к подчиненным так же, как относились к нему. И вовсе не из-за привитой жестокости, а потому, что он попросту не знает других методов управления. Пробившийся из грязи в князи, начинает тут же топтать подчиненных. По-другому многие не умеют жить. Видимо, опасаются проявить слабость или, может, настолько закомплексованы с самого детства, что реализация потаенных желаний власти над окружающими становится самоцелью.

На днях я заехал по своим вопросам к директору одной захудалой компании. Несколько комнаток в общежитии, в штате 10 человек, включая офис-менеджера, а всего бюджета с горем пополам хватает на аренду помещения и канцтовары. В процессе общения довелось наблюдать крайне неприятную картину, после чего предпочел свернуть переговоры и больше никаких дел с этим человеком не иметь.

Он вызвал секретаря с документами, и, видимо, решив передо мной повыпендриваться, сделал вид, что она принесла документы недостаточно быстро.

-Вернись на место.

Она вернулась.

-Ко мне!

Она идет.

-Стоп! Когда я тебя зову, ты должна не идти, а бежать! Бежать! Вернись на место! Ко мне!

Она возвращается на исходную позицию и бежит. В глазах слезы. Обычно в деловом общении веду себя сдержано и матом не ругаюсь. Но в той ситуации выдержка меня подвела.

К сожалению, целью многих работодателей являются даже не столько деньги, как сам факт власти над кем-то. И чем более эта власть деспотична, тем больше удовлетворения получает такой руководитель.

Идиоты держатся на плаву, ибо оно не тонет. Неисповедимы их пути попадания в директорские кресла. Бывает и такое, что по какому-то недоразумению их берут и с улицы по резюме. В момент кадровой паники никто не удосуживается проверить данные трудовой книжки и достоверность дипломов, которые родители кандидата предусмотрительно купили в подземном переходе. В результате такому профессионалу удается продержаться на руководящей должности до тех пор, пока его истинная сущность не проявится в полной мере. Хотя практика показывает, что век такого босса недолог, и что без личного протекже одного из собственников ему все равно не продержаться дольше испытательного срока.

Порой кретину хватает мозгов, чтобы тихонько сидеть в кабинете, пока делами занимаются заместители. Окружив себя единицами, "полный ноль" становится более значимым. А если при этом его научили скупое цедить слова и прилично одеваться, то он еще и покрывается таким флером загадочности.

Если же этот полубог регулярно высовывается из кабинета с лозунгами и приказами, то через год с ним все ясно персоналу, через два — клиентам, через три — рынку, после чего история этой структуры неблагоприятно заканчивается.

Неадекватность руководителя – прежде всего проблема персонала. Собственники где-то витают в облаках, куда к ним не достучаться через голову непосредственного начальника. Да и не царское это дело слушать жалобы холопов на своего барина, а тем более признавать перед ними допущенные ошибки в столь серьезном кадровом вопросе. Что делать персоналу с таким начальником? Распознать, локализовать, нейтрализовать. Нейтрализация может осуществляться несколькими способами.

Можно, конечно, пойти по пути наименьшего сопротивления, беспрекословно выполняя все абсурдные приказы такого горе-руководителя, не вдаваясь в их последствия. Но это только приблизит кризис компании и, скорее всего, закончится поиском новой работы для всего коллектива.

Можно создать дураку - начальнику тепличные условия, где он будет резвиться у себя в кабинете в рамках специально разработанной для него условной реальности, в то время, пока нормальные бизнес-процессы в опрометчиво вверенной ему организации будут идти своим чередом под руководством неформальных лидеров.

Можно постараться громко его подставить перед акционерами. Да так, чтобы те, что давали протекже, уже не смогли помочь.

Можно сделать серьезный ход конем, разработав под любимого начальника интересный проект, помочь защитить его перед акционерами, а затем сбегать его на повышение директором нового предприятия.

У начальственной глупости бывают разные оттенки. Отсюда следуют различные тактики поведения и выживания. Классификация идиотов обширная, но навскидку из практики несколько основных типов.

Нерадивые и неадекватные руководители, собственно как и остальное население Земли, вообще-то принадлежат к классу млекопитающих, отряду приматов, подотряду обезьян, группе узконосых, семейству гоминид и являются слепой ветвью эволюции.

Но порой кажется, что природа на них хорошенько отдохнула, до человекообразных немножко не дотянув. Итак:

### ***Гамадрил – понтовик***

*Лозунг: "Хороший понт дороже денег!"*

Отличительная черта. Управление как таковое отсутствует в принципе. Его не интересуют ни стратегические, ни тактические вопросы. Его не интересует финансовая отчетность, не интересуют производственные и кадровые нюансы. Важен только интерьер и антураж. Правление такого примата начинается с полномасштабного ремонта офисных помещений, приобретения эксклюзивной офисной мебели.

В приемной в обязательном порядке должна сидеть длинноногая дива с внешностью фотомодели, чья единственная обязанность - подталкивать клиентов к совершению необдуманных поступков в тот момент, когда секретарша ставит на столик поднос с напитками, а знание делопроизводства ограничивается умением раскладывать на компьютере пасьянс "Солитер". И неважно, что их с боссом общий интеллект не дотягивает до показателей среднестатистического третьеклассника. Весь персонал, от охранников до руководителей отделов, выбирается им по единому принципу - чтобы выражение лица было супер значительным.

На совещаниях он любит обсуждать только такие актуальные темы как смена вывески, логотипов, стиля, аренда лучшего офиса, заказ более ярких визиток и переименование компании из хорошо знакомого покупателям "Пидпузько & партнеры" в "Интернешнл глобал фуд корпорейшн(IGFC)".

Невзирая на то, что в штате компании работают 20 человек, сидят они в четырех комнатах, а форма собственности предприятия – общество с ограниченной ответственностью, он упорно требует называть каждый отдел структурным подразделением корпорации.

Второй по значимости после Босса человек в компании - PR-менеджер, основной обязанностью которого есть оповещение мировой общественности о грандиозных планах мега-корпорации. На бесплатных интернет-ресурсах размещаются написанные общими усилиями пресс-релизы вроде "IGFC готов поставлять свои пельмени астронавтам NASA" или "Вареники IGFC вытеснят мировых гигантов пищевого рынка". Вместе с тем, бизнес хиреет, продажи падают, персонал подыскивает другую работу.

Диагноз. Социальный эксгибиционизм и мания величия в патологической форме. Проблема в том, что от иллюзий "Гамадрила – понтовика" страдает бюджет компании. Нейтрализовать такого деятеля практически нереально. Чаще всего это путь к банкротству компании.

### ***Активный павиан***

*Лозунг: "На Марсе будут яблони цвести. Идите и выполняйте!"*

Отличительная черта. Вначале необычные заявления активного начальника нравятся и инвесторам, и персоналу. Но уже через пару месяцев на ум приходит китайская поговорка "Быстро двигаясь в неверном направлении, окажешься дальше от победы, чем тот, кто медленно ползет по верному маршруту".

Активному примату стоило бы быть массовиком-затейником в пионерском лагере, но амбиции требуют серьезного бизнеса.

Самое достойное применение прожекам активного директора — размещение их на сайте анекдотов. Командировка в Катманду и идея купить маяк для рекламных целей никак не связаны с его планами открыть пингвиный ферму в орошенной пустыне (само собой, орошать ее предстоит персоналу). Конечно, бывают и менее яркие примеры начальственного безумия — он может просто раздавать сумбурные, противоречащие друг другу приказания. Почитав соответствующие распоряжения, финансовый директор говорит: "Я сейчас, только схожу в одну организацию..." И через некоторое время "выныривает" в другой фирме.

Лодка, которой рулит такой руководитель, рано или поздно обязательно даст течь и пойдет ко дну. Когда близкий конец компании станет явным, он отошлет в прессу прощальное интервью о том, что бизнес в Украине невозможен из-за плохого инвестиционного климата, политической ситуации, отсутствия правового поля и метафизической несовместимости его гения и рыночных реалий.

Не подкрепленная расчетами и здравым смыслом, подобная имитация бизнес-деятельности слишком дорого обходится компании. Такого начальника лучше всего саботировать, регулярно докладывая о реализации его проектов, переговорах с правительством Антарктиды, Сахары и на всякий случай, Гренландии. Ключевые сотрудники же параллельно занимаются реальными задачами.

### ***Сомневающийся гиббон***

*Лозунг: "Как бы чего не вышло..."*

Отличительная черта. Радостный босс-идиот, готовый на миллионные траты ради воплощения собственных маниакальных фантазий, конечно, утомляет. Но не менее опасна его противоположность — директор, терзаемый вечными сомнениями по любому поводу и без повода. Его глупость такова, что он даже не пытается разобраться в людях и спрогнозировать результаты работы. Он просто нагнетает страх и ужас, но с усердием санитарного инспектора в период пандемии. В результате служба безопасности раздувается до невиданных размеров и делится на департаменты внешней разведки и внутреннего контроля. Но сомневающийся директор не стремится изучать ежедневные отчеты СБ. Он и так знает: весь мир это генеральная репетиция ада. Все хотят его обмануть, и сам он может обмануться, приняв неверное решение.

Он всегда погружен в экзистенциальную тоску, стоит перед фатальным выбором в условиях приближающегося краха. Даже просьба подписать заявку на канцтовары напоминает третий акт древнегреческой трагедии, когда герою нужно принять решение о самоубийстве.

При таком руководстве все инициативы захиреют за полгода и в штате останутся только лентяи, которым выгодны колебания и промедления босса. Талантливые сотрудники уйдут к смелому конкуренту. Фирма будет бесцельно дрейфовать до тех пор, пока у сомневающегося начальника окончательно не сдадут нервы и он не уволится "по собственному желанию". Или пока его не уволят "за низкие производственные показатели".

Диагноз. Фобия принятия решений, страх перед изменениями, уклонение от ответственности, инфантильность. Страдалец постоянно ждет, что "все как-то само собой устаканится". Человек не привык и, возможно, уже никогда не привыкнет к самостоятельности, не готов к активной деятельности. Подчиненным остается либо запугать босса, вынудив оставить компанию, либо стать ему "матерью родной": засеять газон валерьянкой, подливать в кофе бром, говорить голосом заботливой няни, пригласить в качестве секретаря медсестру психдиспансера. И заодно — собственного душевного здоровья ради — пройти курс лечения от депрессии.

### ***Агрессивный бабуин***

*Лозунг: "Я вам покажу кузькину мать!"*

Отличительная черта. Сам себе кажется автократичным руководителем. На самом деле хам и самодур.

Хам-директор вполне может уволить ценного специалиста только за то, что тот второпях не пропустил его в дверях. Трепет более умных и образованных подчиненных — его наркотик.

Причина такого поведения проста. Этот персонаж прекрасно понимает, что его умственные и управленческие способности ниже пинтуса и помнит множество спровоцированных им катастроф. Но, он делает неверный вывод: нужно не просто бояться последствий, а уничтожать свидетелей позора и потенциальных соперников. Его жизнь — это смертельная битва. Не только с конкурентами, но и с подчиненными. И даже с клиентами. Вместо того чтобы дружить с ними,

он ввязывается в бесконечные выяснения по каждому пункту договора — причем не ради выгоды, а ради демонстрации силы и превосходства.

Затянувшаяся "гражданская война" рано или поздно подрывает силы организации, и ослабевшую компанию "съедают".

Диагноз. Гипертрофированное желание власти и признания. В сочетании с осознанием собственных скромных способностей оно вызывает страх разоблачения. Отсюда — склонность к конфронтации и агрессии. Чтобы нейтрализовать агрессивного хама, стоит направить его агрессию в политическое русло или на борьбу с воображаемыми внешними врагами.

Существует великое множество и других подвидов тараканов в головах руководителей.

Бывает так, что в одной компании прослеживаются разные типажи рулевых - идиотов. И что интересно - они воспринимают друг -друга вполне лояльно. Бывают ситуации, когда Генеральный директор и его первый зам являются противоположностями в описанных типах придурков.

Бывают ситуации, когда собственники, будучи далекими от оперативного управления бизнесом, привлекают наемного директора. Тот подбирает под себя команду, на фоне которой выступает героем и спасителем, и которая вместе с этим "спасителем" попросту пилит деньги собственника. Этот процесс продолжается некоторое время, пока акционеры не начинают понимать, что что-то идет не так и не начинают принимать меры. Особенно часто это наблюдается в проектном бизнесе, где от старта проекта до начала доходности могут пройти годы.

Вообще-то очень хочется думать, что в бизнесе, выстроенном годами по кирпичику, неадекватный директор – это скорее исключение из правил. Конечно, за исключением системно-клановых назначений.

Есть очень простая формула - любой работник (руководитель или исполнитель) эффективен тогда, когда круг его полномочий и круг ответственности совпадает. Если одного много, а другого мало - получается какой-то бардак, беспредел и необоснованные амбиции.

## **Как убить бизнес при помощи собственного персонала**

Столько всяких умных и не очень материалов уже написано по кадровому менеджменту. Но только, раз за разом большинство руководителей с завидным постоянством наступают на одни и те же грабли.

Поддерживая отношения с большинством заказчиков, которым в свое время приходилось помогать с инвестиционной документацией и предынвестиционными исследованиями, убеждаюсь в том, что в основном, все происходит по накатанной стезе.

В начале проекта – абсолютная уверенность в том, что все будет происходить по графику и в рамках бюджета.

Через год – Андрей, что делать? Помогай!!! Доходность не соответствует планируемой, инвестор включает санкции, а с управлением и персоналом проблемы.

Ну, отправлять учить матчасть вроде уже поздно, приходится вникать в детали и выявлять слабые места. В большинстве ситуаций самым слабым звеном оказывается управление персоналом.

Вообще, как в проектном, так и операционном бизнесе основным фактором риска, превалирующим над всеми остальными возможными – есть риск человеческого фактора.

И таких рисков достаточно много.

### ***Проблемы с подбором квалифицированных кадров.***

Пример.

Очень часто бывает так, что при выборе месторасположения строительства промышленного объекта акцент ставится на возможность подведения коммуникаций необходимой мощности,

логистическая составляющая, сырьевая база, взаимоотношения с местной властью, прочее. При этом совершенно игнорируется вопрос кадровой доступности.

Зачем, например, строить завод точной электроники в аграрном районе за 40 км от областного центра? Аргумент собственника – будем возить автобусами.

То есть, де-факто, рабочий день квалифицированного производственного персонала, с учетом доставки туда и обратно, увеличивается с 8-ми часов до 10-ти.

Добавим сюда время на проезд до места проживания и обнаружим, что подобный график выдержит далеко не каждый.

В результате у персонала накапливается усталость, при которой ни уровень ежемесячного дохода, ни карьерный рост не смогут быть превалирующими мотивационными факторами, а отдел кадров становится главным структурным подразделением в компании.

Руководители очень часто упорно игнорируют необходимость закладки в бюджете постоянных издержек расходов на услуги рекрутинговых агентств. Мол, и собственный отдел кадров справится с задачей. А за что им еще зарплата выплачивается?

Люди, которые нужны нам, как правило, работу себе не ищут. Кроме того, кто сидит в HR-отделах большинства компаний? 25-тилетние девочки, ничего не понимающие в специфике бизнеса и производственных процессов своих же компаний.

Зато невежество компенсируется идиотскими тестами из серии "зачеркнуть дом в Луне и Меркурий в Водолее", "Кем вы видите себя через 20 лет работы в нашей компании", корпоративными играми, ограничением кандидатов по возрасту, половой принадлежности и своему дилетантскому разумению.

### ***Риски потери высококвалифицированных специалистов и руководителей***

Если человек без всяких видимых причин принимает решение об увольнении, то что-то не в порядке или с человеком или с работой.

Что происходит, когда увольняется главный инженер, руководитель проекта, корпоративный юрист или финансовый директор?

Тратится значительное время на поиск замены специалиста, его адаптацию и передачу дел.

И по своему опыту, и по чужим наблюдениям, любой адекватный человек на новом месте работы проходит несколько чисто психологических стадий.

Адаптация на новом месте и последующее разочарование тем, что вначале все представлялось в более светлых тонах. Это может быть и наличие несоответствия уровню заработной платы (руководителю вот втемяшилось в голову ввести скрытые штрафы или новомодную систему грейдов и KPI), и подковерные корпоративные войны внутри коллектива (в большом коллективе при попустительстве руководства всегда со временем начинает проявляться всякая гниль вроде моббинга, доноительства, нездоровой конкуренции, прочего), и бардак в организационном управлении (все отвечают за все, и никто ни за что), и излишне ненормированный рабочий день, и другие веселые ситуации.

Если специалист не плюнет на все это сразу, и не решит искать лучшей жизни, то начинает втягиваться, становится таким непотопляемым старожилом, знает все нюансы изнутри и умеет их использовать в свою пользу, и чуть-чуть в пользу компании.

Но со временем, через год, через два, любой человек начинает "выгорать" на работе. Особенно, если его функционал не меняется, а выполняемые обязанности будничны и монотонны.

И определять степень этого "морального выгорания" - задача не отдела кадров, а непосредственного руководителя и топ-менеджмента компании.

Отдел кадров ограничится своими глупыми тестами и аттестациями, не вызывающими ничего, кроме дополнительного раздражения.

За 20 лет практики лично я видел только одного профессионального HR-специалиста, тонко чувствующего такие вещи. Правда, перед этим он 30 лет прослужил штатным психологом в силовых структурах и ушел на пенсию в звании полковника.

Для того, что бы руководителям среднего звена было интересно работать, их необходимо мотивировать не только должностным окладом. Необходимо аккуратно развивать и поддерживать получение удовлетворения от самореализации.

Предлагать решать задачи и предоставлять возможность работать на стыке отраслей.

В любом человеке, особенно с многолетним стажем и руководящим складом ума, заложено интегральное мышление. Каждый человек, наблюдая за действиями других, подспудно считает, что у него это получилось бы лучше.

Если позволять специалисту иногда подключаться к не совсем свойственным ему функциональным обязанностям, ничего плохого из этого не получится.

К примеру, у меня, как топ-менеджера, была тактика как бы, между прочим, посоветоваться с начальником производства о вопросах транспортной логистики или сбытовых технологий, с коммерческим директором – о проблемах с утверждением технической документации по землеотводу, а юристом – о нюансах управленческого учета.

Все знали о том, что подсиживать никого и никому не позволю, а как результат, даже спустя 10 лет с большинством специалистов поддерживаются человеческие отношения. И если понадобится снова собирать команду, многие не откажутся.

Интегральное мышление у квалифицированного персонала, с моей точки зрения, вообще есть одним из наиболее важных факторов. Особенно это важно сейчас, когда вся информация оцифрована и свободно находится в интернете.

Удачный с моей точки зрения пример классиков, чьи имена знают все. Безусловно, их талант наиболее ярко проявился в профильных направлениях. Вместе с тем, думается, не было бы интегрального мышления и разнообразных интересов, возможно, сейчас их гений был бы забыт.

*Леонардо да Винчи - художник, скульптор, антрополог, медик, химик, механик, физик, архитектор.*

*Эйнштейн – физик теоретик, патентовед, скрипач.*

*Бородин - композитор, химик, медик*

*Нострадамус - поэт, астролог, медик, химик, прогнозист, аналитик, математик.*

*Михайло Ломоносов - химик, физик, поэт, механик, строитель, философ.*

*Кардинал Ришелье - философ, политик, астролог, военный, религиозный лидер.*

*Карл Густав Юнг - священник, врач, журналист, строитель, химик, астролог, психиатр, а также создатель теории глубинной и аналитической психологии типов.*

Важно, что бы у руководителей среднего звена не было радикализма своей специальности. Что бы у них отсутствовали искусственно навязанные запреты и тормоза, не позволяющие на операционный процесс взглянуть шире, чем требуют от него установленные корпоративные правила и должностные инструкции.

В операционном бизнесе нет прямых примитивных линий. Всегда появляются сложности, нюансы, большие и мелкие проблемы.

Чаще всего бизнес рушится от того, что каждый сотрудник отвечает исключительно за свой объем работы, совершенно не интересуясь тем, что происходит на смежных участках.

В тоже время, высшее руководство также не прилагает усилия к координации процессов и результатов.

Еще на стадии бизнес-плана у такого собственника единственной картинкой в голове была та, как вот он во фраке и с тростью дефилирует мимо радостно гудящих станков. Со склада колоннами выезжают грузовики с товаром. Бухгалтерия подсчитывает чистую прибыль. Все кажется легко и просто, а с приемом на работу первого персонала включается мания величия. Да



и не барское это дело, вникать такие мелочи, как отсутствие в депо маневрового тепловоза, вследствие чего нельзя вовремя загнать цистерну с топливом, задержки товара на таможне или наезд налоговой милиции.

И если молодой менеджер из отдела снабжения спасует перед такими проблемами, то у убеленного сединами технолога дяди Васи совершенно случайно там окажется кум, сват, брат, благодаря чему все вопросы могут решиться в теплой и дружественной обстановке.

К слову, неадекватная линия поведения первых руководителей компании также очень часто приводит к тому, что квалифицированный персонал предпочитает поискать другое место приложения усилий, чем наблюдать ежедневно глупость, хамство, недоверие к людям и отсутствие желания вникать в операционные детали.

### ***Риски, вызванные ошибками персонала***

Известная поговорка гласит: Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Вместе с тем, как говорится, "доверяй, но проверяй"

По моему мнению, ошибки персонала могут быть как случайные, так и не совсем.

Чаще всего ошибки допускаются либо из-за того, что человек не до конца понимает смысла своих действий, вместе с тем зная, что особых последствий за допущенную ошибку лично ему не будет. Ну, максимум, что сделают – уволят.

Припоминаю, как в одном проекте, совместно с собственной группой заказчика мы рассчитывали предварительную смету всех этапов капитального строительства завода. Мне это было надо для того, что бы максимально точно оценить стоимость проекта в целом и порядок проектного финансирования (траншами ежемесячно). В целом, полагаясь на опыт и авторитет главного инженера и архитектора проекта, был полностью спокоен, пока совершенно спонтанно не почувствовал, что что-то идет не так. Хоть и не строитель, но даже мне некоторые цифры показались странными. Оказалось, что в расчетах по железобетону потеряли один всего один ноль. К чему бы привела такая ошибка? К разрыву инвестиционного договора и требованию вернуть первые и уже освоенные транши. Чем это грозило сотрудникам – поиском новой работы. Чем это грозило директору? Вариантов не много – но все плохие.

Лет 10 назад знавал одну небольшую производственную компанию, продвигающую на рынке свою торговую марку продуктов питания. В один прекрасный момент собственника посетила гениальная идея провести ребрендинг и новую рекламную концепцию. Благо, добрые люди пообещали финансирование этой затеи. Кому поручить сие занятие – естественно, начальнику отдела маркетинга.

Тот, в свою очередь, организовал что-то наподобие тендера, собственнику на выбор предложили несколько макетов, маркетолог умело разрулил между дизайнерами, и в результате была выбрана рекламная компания, предложившая сотруднику наибольший откат (как потом оказалось). Раз откат уже в кармане (вектор мысли – увольнение – квартира – машина - яхта), мысль провести эксперимент по выявлению лояльности целевой аудитории к новой концепции как то никому в голову не пришла. В результате вся Украина плевалась от откровенно негативных телевизионных рекламных роликов, продажи стремительно упали до нуля, компания обанкротилась, а добрые инвесторы оказались не такими уже и добрыми, а очень даже злыми и нехорошими. Дальнейшая судьба этого горе-директора неизвестна.

Девушка-секретарь (святая простота) ответила на звонок псевдо-корреспондента, который сказал, что пишет статью о компании. Результат – утечка информации о балансе, капитале, сотрудниках, поставщиках, закупочной политике и других конфиденциальных вещах. Специалисты по конкурентной разведке тоже не дремлют.

*- Толя, ты зачем работу нашу пожег? — спросил мастер молодого человека, стоящего на дымящихся руинах завода.*

-Я не нарочно, — ответил тот, — эксперимент это был, на предмет рационализаторского предложения.

-А нельзя было хотя бы бухгалтерию со столовой оставить?

-Чой та?

-Сегодня получка должна была быть.

-Я не подумал.

-Не подумал? Теперь думай, как первым поездом в войска укатить — иначе за решетку усадят, как жирафу.

(с) "ДМБ"

### **Риски из-за несчастных случаев на производстве, связанных с нарушением условий техники безопасности и охраны труда**

На охране труда нельзя экономить деньги. Всего затрат – заработная плата на штатную единицу инспектора по охране труда, который ходит и раздает пинки всем работникам, потенциально имеющим возможность получить травму или летальный исход, пачка бумаги на инструкции по технике безопасности с обязательным ознакомлением и наглядные плакаты, которые у производственного персонала могут отложиться в подкорке.

Лучше потратить время и относительно небольшие деньги, чем однажды из-за неосторожности или халатности сотрудника сесть на нары.

Из практики:

\*В инструментальном цехе машиностроительного завода разорвался абразивный круг. Осколки летят быстрее пули. Абразивщик и тот, кто работал на токарном станке за ним – погибли. При расположении станков в цехе можно было учесть подобный вариант? Можно. Вбить в голову человеку, что стоять перед станком надо всегда сбоку, можно было? Да, можно.

\*Токарь лезет руками в рукавице в работающий токарный станок. Замотало, оторвало пальцы. Можно было довести по инструкции и наглядным пособиям по одежде, рукавицам и тому, что нечего руки совать куда ни попадя? Можно. Но не сделали.

\*В киевском институте Шалимова три этажа с палатами, в которых повально лежат работники производств деревообработки, которым пришивают пальцы, руки, ноги. И это происходит постоянно. Ощущение, словно в любом деревообрабатывающем цехе все сотрудники только и занимаются тем, что прыгают через работающую циркулярку, как через костер на Ивана Купала... Можно такие вещи предупреждать? Можно. Да вот руководству все недосуг. Оно стратегией занято.

\*На складе готовой продукции отсутствует пандус. Грузчики с большими коробками в руках спускаются и поднимаются по ступенькам. Оступился, ударился головой, смерть на рабочем месте. Можно было бы приварить пандус? Сколько это будет стоить? 500 долларов. Смерть сотрудника – уголовная ответственность в отношении должностного лица.

\*Сотрудники рекламной компании меняют рекламные плакаты на биллбордах при помощи 8-метровой приставной лестницы без всяческой страховки. На подъемное оборудование и комплексный инструктаж в компании денег пожалели. Результат летальный.

\*В автосервисе:

Клиент припарковал автомобиль, но забыл поставить на нейтралку. На просьбу завести автомобиль - рывок вперед и смерть мастера (от ног ничего не осталось).

Кипящий аккумулятор. При неправильном подключении клем выбивает крышки и кислота летит в лицо мастеру.

Продувание карбюратора. Давление в бензобаке и струя бензина в лицо тому, кто стоит напротив.

Клиент в кабине. Мастер ковыряется в капоте. Какие то проблемы с генератором. Клиент внезапно заводит машину, а вентилятор отрубает руки сотруднику.

На стоянке несколько дней подряд стоит фура. Что случилось, поняли только тогда, когда приехала милиция. Мужик ночью загнал машину на стоянку (где то из Европы приехал), выпил со сторожами стоянки, остался ночевать в кабине и там умер от инфаркта. Лето, жара, закрытые окна. Пять дней. Хороший был трак Volvo. И человека не вернуть.

Можно было прописать в инструкциях требования парковать автомобиль по возвращению исключительно в АТП и потратиться на GPS-мониторинг? Можно. Но сделано это не было.

Действия руководства достаточно простые и не требуют значительного увеличения бюджета административных издержек

*Должны быть выполнены следующие вещи:*

1. Приказ о Положении по охране труда по каждому из участков (ознакомление персонала под роспись с подписью в прошитом и пропечатанном журнале)

2. Приказы об Инструкциях по ТБ на каждом из участков (то же ознакомление)

3. Приказ о штрафах за нарушение инструкций. Не думаю, что человеку, работающему с болгаркой, понравится получить вместо законных 900 долларов - 250

4. Инспектор по охране труда, постоянно контролирующий все участки производства. Задача специалиста по охране труда - на каждом квадратном метре производства спрогнозировать все вероятные и невероятные опасности и прописать их в инструкциях, заставив всех в них расписаться. А заодно добиться, что бы эти инструкции неукоснительно соблюдались.

### ***Риски из-за умышленной порчи производственного оборудования***

Наглядный пример в виде завода, по которому мне пришлось разрабатывать бизнес-план и другую инвестиционную документацию, предполагал частичную реконструкцию действующего еще с 70-х годов производства и обновление технологического парка.

В 90-х завод пережил все то, что пережили почти все приватизированные производственные предприятия. В условиях провинциального районного центра кадровый дефицит ощущается чрезвычайно остро. Вместе с тем, старые кадры привыкли работать по старинке.

Сначала станочник Петя убивает приобретенный за 300 000 евро станок с числовым программным управлением. Он делает это, запустив гайкой в окно под крышей цеха, из расчета, что дождевая вода зальет электронику. Вода залила, и станка больше нет. Станочнику Пете сотоварищи выгодно, потому, что он в свои 50 лет, привык работать на допотопном фрезерном станке. Он привык получать стабильную зарплату, расслабился от безденежья 90-х, но вернувшись снова на производство, старые нормы менять не желает. Как не желает учиться работать с более современной техникой. Не учел, правда, что по цеху висят камеры наблюдения. Еще срабатывает менталитет – собственник – буржуй, которого хоть как то надо наказать. То, что он платит Пете ежемесячную зарплату, превышающую среднюю по региону, его не волнует.

Подспудная ненависть к работодателям у производственного персонала старшего возраста заложена в подсознании, как наследие прошлого. С этим надо смириться, но по возможности противодействовать. Для предотвращения нужны договора о полной материальной ответственности с актами передачи имущества, толковая служба безопасности и нормальный моральный климат на производстве.

***Риски равнодушия и попыток предоставить руководству не достоверную информацию, а ту, которая покажет сотрудника в выгодном свете или прикроет его просчеты.***

Очень многие собственники совершают ошибку, стремясь набирать в штат компании сотрудников только глупее себя. Причем, это касается очень многих руководителей самых различных уровней. Берут откровенных подхалимов и стукачей, а затем удивляются, почему эти

люди не проявляют инициативы и работоспособности. А откуда же взяться этой работоспособности? (яркий типаж – общественница Шура из кинофильма "Служебный роман").

Мотив – сотрудники должны быть хороши, но не на столько, что бы додуматься до увода клиентской базы и открытия собственного дела. Опасаясь высококлассных специалистов и просто сильных людей, собственник обрекает свою компанию на упадок и несоответствие запланированным на старте финансовым прогнозам.

Удачный пример привел Дэвид Огилви, легендарный рекламщик и основатель агентства "Огилви энд Мейтер". На совещании перед каждым руководителем были разложены матрешки. По просьбе Огилви руководители открыли своих кукол и обнаружили внутри каждой куклу поменьше, а в той - куклу еще меньше, и еще одну, и еще одну. Внутри самой маленькой куколочки была вложена записка от Огилви: "Если будете принимать на работу только людей мельче себя, мы превратимся в компанию гномов. И наоборот, если будете принимать работников только крупнее себя, мы превратимся в компанию великанов".

У нас, к сожалению, большинство собственников предпочитают принимать на работу неких андроидов, которые функционируют только в рамках заложенной в них программы. У них узкий фронт понимания, достаточный только для выполнения ежедневных обязанностей, заложенных должностной инструкцией и корпоративными правилами. Это работники умственного труда с пониженной творческой составляющей, являющие собой передаточные механизмы, винтики и смазку в механизмах управления, учета, планирования, финансов. Другими словами, быстрорастущий пролетариат постиндустриального мира.

Проблема в том, что равнозначные должности занимают разнохарактерные люди, не подчиненные друг другу. И с этого момента они обязаны доказывать собственнику компании, что лучшие они, а не другие. В любом случае следствием будут корпоративные конфликты и подковерная грызня офисных хомячков.

Каждый лемминг желает получать большую, чем другой, зарплату и получать дополнительные привилегии. Достигнуть этого можно двумя способами: Первый заключается в том, что работать на совесть и доказывать право на бонусы результатами, но есть и другой способ — создавать помехи сопернику искусственно. В их войне все методы хороши. Поэтому очень часто выходит так, что руководителю предоставляется не достоверная информация, а та, что может показать планктон в выгодном для него свете, либо прикроет его промахи и просчеты.

Очень часто это касается и руководителей среднего звена. Уж не помню, кто сказал о том, что офисный планктон, достигнувший больших размеров и отрастивший большие зубы, многие по ошибке могут принять за акулу.

Реальный пример.

Угораздила меня нелегкая намеренно принять заказ на разработку бизнес-плана, предполагающего реконструкцию старых и строительство новых производственных мощностей одной довольно большой запорожской компании, имеющей бизнес в переработке сельскохозяйственной продукции (соя и подсолнечник). И тематика знакома, и производственные технологии, и схожий проект в той же отрасли когда-то делал сам. В общем, ничто не предвещало особых проблем. Для того, что бы разработать бизнес-план, заказчик должен заполнить техническое задание. Это большой документ с кучей вопросов, табличных форм, пояснений и т.п. Фактически, ТЗ, в большей степени, инструкция к действию и пошаговое, расписанное на пальцах, руководство для клиента, что бы он сам понимал, какая информация у него есть, а чего не хватает. Собственник компании делегировал сотрудникам весь функционал по сбору исходных данных и умыл руки. Производственный план – технологам, штатное расписание – кадровикам, сбыт – отделу продаж, сырье и комплектующие – снабженцам, капитальные затраты – отделу развития, административные расходы – завхозу, обслуживание денег, учет запасов или амортизация – бухгалтерии, и т.п.

В результате исходные данные для финансовой модели мы приводили в порядок полтора месяца. Номинальный руководитель проекта (добавили прибавку к зарплате) меня просто не понимал. Уровень компетенций настолько разный, что даже удивляюсь, как можно не знать

настолько элементарных (как для меня) вещей. На выходе у меня множество черновиков, написанных разными людьми, непонятных таблиц с противоречивыми данными, а вместо текстовки с описанием предприятия какие-то нравственные метания с феерическим количеством орфографических ошибок. Где, и какая валюта – непонятно. Календарные сроки везде разные. Даже по перечню конечных продуктов были не состыковки, не говоря уже о производственном плане и формированию себестоимости.

Я понимаю, что делегировать такие вещи персоналу надо. Но при этом надо помнить, что на все эти прожекты персоналу равным счетом плевать. Их ничего не интересует, кроме той зарплаты, которую они получают в последнюю пятницу месяца. Не смотря на то, что, в буквальном плане выгрызая по клочкам необходимую информацию, документация все же была разработана, для их трудового коллектива стал врагом. Хотя бы из-за того, что вместо собственника заставил их все-таки выполнить работу, а еще из-за того, что популярно объяснил топ-руководству компании, кто у них работает. Лемминги коллегиально решили отомстить, влив в уши руководству идею, о том, что аутсорсинговую компанию можно кинуть на окончательный платеж. Как результат – сопровождения нет, актуализации нет, пересчета под отдельные требования по финансированию нет, проектного финансирования через Euler Hermes тоже нет. И не будет. Проект на 30 млн. евро ушел в край вечной охоты

В который раз убеждаюсь в том, что идеальным проектным менеджером может быть только собственник либо сотрудник, кровно заинтересованный в реализации проекта. Другие инструменты не работают.

*Всеобщие проблемы заключаются в частых ошибках, таких как:*

- не должный контроль над работой персонала;
- неясно либо неполно поставленные задачи. А ведь правильно поставленная задача – 80% правильного решения. И отговорки из серии "как ставить задачи проектантам, я ведь не строитель" - не принимаются. Гуггл в помощь.
- отсутствует четкий план работы для согласования действий сотрудников со стратегией компании;
- отсутствуют регламенты о порядке взаимодействия с внешней средой (клиентами, СМИ и т.п.), документы о коммерческой тайне;
- не должное внимание вопросам планирования и контроля.

*Все это у нас часто происходит из-за нескольких простых причин:*

- Бизнес-процессы часто меняются (вчера делали одно, сегодня кардинально другое);
- Неумение и нежелание описывать эти процессы и доводить под роспись до персонала;
- Отсутствие знаний о порядке и методах составления внутренней нормативной документации;
- Дилетантское желание обезопасить себя (нет бумажки – нет проблемы)

Усилия должны быть направлены не на решение возникших проблем, а превентивные действия, эти проблемы исключающие.

Когда я утверждаю, что лучшим руководителем инвестиционного проекта может быть только его владелец, отчего-то многие начинают яростно стучать туфлей по монитору. В особенности это касается инновационных проектов, где инициаторами есть в основном, люди науки, реального бизнеса никогда не нюхавшие. Мол, как же так? А как же делегирование? Как же зоны ответственности? А каждому – свое! Ну, и так далее.

Впрочем, диверсификации от действующего операционного бизнеса это тоже часто касается. Копейка хоть и падает, но вот появилась новая идея. А не нанять ли Васю-Петю с МБА и каким-то опытом, пусть и двигает проект под чутким руководством собственника?

Что характерно, на стадии разработки бизнес-плана и поиска внешнего финансирования вопрос с подбором исполнительного директора (проектного менеджера) как то особо и не стоит.

Проблем-то! Вон сколько желающих соискателей. Один другого краше. Чаще всего, после многодневного и изнуряющего кастинга с собеседованиями появляется мысль о вотуме доверия и личной лояльности. С этого момента все собеседования побоку, резюме соискателей в корзину, а на сцене появляется кум, сват, брат или односельчанин любимой тещи. Здесь зачастую еще срывает желание каким-то образом минимизировать издержки на старте нового проекта.

Так, хороший человек – это еще не профессия. На одной чаше весов зыбкая вера в лояльность и какую-то порядочность, на другой чаше – отсутствие маломальского опыта, непрофессионализм, ошибки на каждом шагу.

Автор этих строк когда-то давно также решил подтянуть соседа на должность менеджера, работающего с наличными деньгами (скажем так – инкассаторские функции). Хороший парень, семья на виду, воровать не будет, с деньгами не сбежит – чего не доверять? Отправил с крупной суммой за товаром в другой город. Результат – вернулся на перекладных без товара, без денег и без паспорта. Ограбили, ибо дал повод себя ограбить. Простота хуже воровства.

С принятием на ключевые должности старых проверенных знакомых впоследствии часто появляется еще одна проблема. С ростом компании появляется потребность в наборе профессионалов, но возникает вопрос, куда же девать прежних? Складская и транспортная логистика уже не справляется. В бизнес-процессах появляется тенденция к бардаку. Пора внедрять CRM, ERP и другие решения. Но для этого надо уволить двоюродного дядю с должности зам. директора за отсутствие кругозора и стремления к профессиональному росту, заменив его опытным специалистом. Ну, а как же его подвинешь, если за 2 года становления компании вместе переносились все тяготы и лишения, да и такая кадровая ротация наверняка вызовет немаленький конфликт в семье.

Впрочем, при развитии нового проекта в рамках успешно действующего операционного бизнеса зачастую тоже возникают проблемы с кадрами.

Брать постороннего специалиста на этапе старта пока не хочется, а тут вокруг хватает своих офисных хомячков. Звезд с неба не хватают, зато вроде проверенные. Возле собственника вечно крутится куча всякой лебезящей и угождающей дряни. И когда встает вопрос начала реализации нового проекта, всегда найдется особо подобострастный персонаж, аки Кинг-Конг бьющий себя кулаком в грудь, мол, и MBA образование есть, и бумажки умею перекидывать, и все сделаю на самом высшем уровне. Доверяя таким "специалистам" функционал проектного менеджера, не стоит удивляться тому, что просчитанный и потенциально эффективный проект в результате умрет, утянув весьма немалые и часто заемные деньги. Что-то наверняка будет упущено. Что-то будет забыто или не учтено. Смета и календарный график окажутся заниженными, а ожидаемый доход не будет отвечать запланированному.

Наблюдал со стороны картину, когда на пике инвестиционного бума в 2007-м году иностранцы скупали землю вокруг Киева под разноплановые проекты. Уж не знаю, с чьей подачи, но с украинской стороны проектным менеджером (лицом, проводящим экспертизы и принимающим решения) оказался вчерашний страховой агент, ранее к строительной и инвестиционной тематике не имевший ни малейшего отношения. В результате по всем объектам получили не выявленные сервитуты стратегического назначения, нарушение санитарно-экологических норм отступа от жилого сектора, сложности подключения к коммуникациям необходимого забора мощности, противодействие внешней среды (по общественным слушаниям и интересам местных князьков), нарушение антимонопольного законодательства и неразрешимые конфликты с акционерами.

Но, даже наняв высококлассного специалиста на должность топ-менеджера, далеко не факт, что удастся избежать проблем. Это только кажется, что чем крупнее компания, тем профессиональней менеджеры высшего и среднего звена. Чаще всего они попросту крадут рабочее время. Хорошо оплачиваемое рабочее время. Планы долгосрочного развития, разработка стратегий, имитация бурной деятельности, продажа воздуха собственнику, вроде неких имеющихся связей и возможностей – не более чем фикция и задоприкрывательство, мотивом которых есть страх перед ответственностью и маскировка собственной некомпетентности.

Они безукоризненны. На них дорогие костюмы и часы. На их столе всегда обнаружится свежий номер Harvard Business Review. Они с умнейшим видом к месту и не к месту приплетают кучу английских аббревиатур, вроде кеш-фло, ебитда (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), нпв, рои, и пр. (зачастую, кстати, плохо понимая их полный смысл, и зачем они применяются). Они считают себя гениями управления. На собственников смотрят свысока, даже если внешне и не показывают этого. К сожалению, умными словами очень часто они оперируют куда лучше, чем логикой, практическими навыками, здравым смыслом и умением решать прикладные операционные задачи.

Есть ряд подводных камней при работе с такими "суперпрофессионалами":

#### **Опыт.**

Опыт, конечно, самая важная вещь. Но есть, как говорится, нюансы. Зачастую понятие прикладного опыта подменяется этакой "корпоративной памятью". Например, докризисный опыт работы директором крупной девелоперской компании часто дает умение рисовать красивые картинки с диаграммами и сквозь зубы разговаривать с аутсорсерами-подрядчиками. Но этот опыт часто пасует перед необходимостью лично договариваться с чиновниками всех уровней, умением находить нестандартные ходы, владением тонкостей нормативного земельного и строительного законодательства, способностью формирования и управления собственной службой заказчика.

Или, к примеру, розничная торговля или дистрибуция продуктов питания? За 10 последних лет система ритейла изменилась до полной неузнаваемости. Решения, которые были эффективны тогда, сегодня не работают в принципе.

#### **Масштабность мысли. (Мыслим стратегически, забывая о тактике)**

В привязке к предыдущим примерам, часто бывает так, что специалист, ранее управлявший строительным холдингом с сотнями тысяч квадратных метров застройки, спасует перед необходимостью лично протолкнуть проект газоснабжения для строительства небольшого цеха. Как результат, будет и запредельная цена, и сроки согласований, не вписывающиеся ни в какие календарные графики. Бывшие топы транснациональных компаний часто подспудно смотрят на все сверху вниз. Нельзя применять приемы, успешно работающие у гигантов, вроде Nestle на продвижение продукции маленького кондитерского цеха. Применяемые ими приемы скорее развалят бизнес, чем выведут его на нужный уровень.

#### **Самоуверенность (иначе говоря, понты)**

Многолетний бег по карьерной лестнице на многих накладывает своеобразный отпечаток (попытка подменить отсутствие харизмы, нежелание думать и тот же страх совершить ошибку) как подковерные войны с собственным персоналом и перекаладывание прерогативы принятия решений на кого угодно, но только не на себя. Такое происходит в случаях, когда над наемным топ-менеджером со стороны собственника отсутствует должный контроль. Если собственник особо не вникает в операционные детали бизнеса (проекта), его достаточно длительное время можно водить за нос.

Бывают ситуации, когда руководитель проекта (директор), преследуя личные амбиции, создает команду проекта исключительно под себя, по отношению к которой выглядит этаким полубогом и спасителем. Весь этот слаженный коллективчик успешно пилит деньги инвесторов и собственников до момента, когда скрыть допущенные ошибки уже невозможно. После чего вся эта команда, параллельно с имитацией бурной операционной деятельности, в оплачиваемое рабочее время пасется на сайтах по поиску работы, рассказывая новым работодателям об "объективных и непреодолимых" причинах своих неудач, основанных на стратегических ошибках прошлого руководства.

#### **Страх (боязнь перед неправильными решениями)**

Довольно часто у наемных топов срывает банальный фактор страха перед рисками. Ведь часто бывает так, что собственник видит только вершину айсберга (к примеру, недостаточную с их точки зрения доходность). Появляются требования о принятии непопулярных решений (снижение ФОТ, оплачиваемых отпусков, необоснованное повышение

отпускных цен, пр.). Ответственность за последствия непопулярных решений снова-таки будет переложена на наемного директора, после чего не останется ничего другого, как подыскивать себе новую работу.

Многие собственники не понимают того, что рискованные решения и умение достойно выходить из проигрышей – это их удел, в то время как первостепенная задача наемного директора – обеспечение стабильности, управления процессами, и соблюдения прогнозных показателей.

Если резюмировать написанное и пытаться подвести некий общий знаменатель, как единую панацею от ошибок, то стоит снова вернуться к первому абзацу статьи. Контроль, контроль и еще раз контроль со стороны собственника. А еще правильная постановка целей и задач персоналу. Собственник, как инициатор инвестиционного проекта, обязан в полной мере знать, чего он хочет и какими методами необходимо добиваться конечных целей.

Наемный персонал, как правило, не склонен самостоятельно придумывать себе объемы работ, идя по пути наименьшего сопротивления. Если со стороны собственника четко и в подробностях не прописаны КПЭ, ориентированные на достижение конкретных результатов, а заодно и методы их достижения, люди не будут понимать конечного смысла своей работы.

Здесь хорошо срабатывает некое подобие "лакмусовой бумажки" для финансирующей стороны. Первым этапом в любом проекте есть корректный сбор всех исходных данных. Если собственник (инициатор проекта) способен лично вдаваться во все маломальские технические детали – проект имеет потенциал развития. Если же лейтмотивом есть убеждение инициатора в том, что вот, мол, найму специалистов, и они все сами сделают – любые переговоры о финансировании можно смело завершать.

## **Вместо эпилога**

Да-да. Сам знаю, что хоть и старался максимально упрощать некоторые свои обороты, все равно частенько заносило в узкоспециализированную терминологию, состоящую сплошь из англицизмов.

Пару месяцев назад почувствовал себя идиотом, которому самое место улицы подметать поганой метлой, а не заниматься инвестиционным консалтингом, финансовым анализом и управлением проектами промышленного строительства. Всего лишь по той причине, что привык применять обычную для всех нас терминологию и не применять к месту и не к месту англицизмы.

Договорился с представительством одной известной европейской компании о том, что буду выполнять функции внештатного руководителя проектов. Сколотили из сотрудников проектную группу, и тут я понял, что попросту не понимаю их языка.

Дефолт-рейт, аппрувить предложение, заэкспенсировать бюджет, кетчуп митинга для брейншторма, бакет, профайл кастомера и прочее щебетание, называемое корпоративным стилем общения.

Мне это надоело, и я стал их троллить, называя бюджет проекта хаусайцплан, а себя проектфюрером.

На просьбу пропустить кейс, что бы заэпрувить вокейшен говорил что-то наподобие:

Яволь! Морген видер комен унд их верде!

Не, ну я понимаю, что корпоративная культура это не только и не столько наличие внутрикорпоративного кодекса поведения в компании. Это стиль взаимоотношений между людьми, стиль их поведения и ценности, которые они разделяют.

Старый товарищ служит в МВД начальником уголовного розыска. Иногда встречаемся в узком мужском кругу, где через слово звучит: висяк, палка, кража с криком,дохлый кролик,



пленный румын, калдырь, ласточка и тому подобное. Но тут все ясно. Серьезные люди в погонах вынуждены применять аргументы в силу того, что постоянно общаются с людьми нравственно неполноценными, это понятно и особых тревог не вызывает. Но когда в мои уши в первый же день работы в этой проектной группе стали врезаться тоси-боси совершенно иного порядка, занервничал. Я стал подозревать, что этот язык мне не выучить никогда. И дело вовсе не в знании английского.

Многие термины мне разъяснил бывший одноклассник из числа нового поколения менеджеров, делающих успешную карьеру в западной компании. Он показывал мне отремонтированную квартиру: "Тут у меня музыкальный центр, тут диван, тут СВЧ-печь, а там будет стоять рефрижератор". "Чего там будет стоять?" – удивился я, полагая, что целый грузовик в обычную киевскую квартиру не поместится. - "Рефрижератор", - объяснил бывший сокурсник покровительственно. – "Холодильник что ли?" - наконец дошло до меня. - "Ну да, раньше было такое слово".

Сейчас уже невинно выглядит то, что лет двадцать назад называли "иностраницей". Тогда вместо мышления мы вдруг получили "менталитет", оригинальность стали называть "креативом", а образ – "имиджем". Даже появление "франчайзинга" и его старшего брата "мерчендайзинга" теперь вспоминается с умилением. Выяснилось, что все это было детским лепетом на фоне могучего цунами заимствований, которое превращает сегодняшнее общение профессионалов в цирк с обезьянами.

В виде примера:

Business to Business (продажи сырья, полуфабрикатов, товаров, которые покупают ЮЛ, обслуживание юр.лиц)

Business to Customer - продажи физическим лицам (к примеру, розничная торговля)

Аббревиатура B2B и B2C. "Битуби" и "битуси" приходится слышать постоянно.

Так вот. Завод продает магазину пиво - это битуби

Я покупаю в магазине пиво - это битуси

Пустую бутылку отдаю божу - это битуси

Божу сдает бутылку в пункт приема - битуби

Пункт приема сдает бутылки на завод - битуби

Такой вот круговорот битуби в природе.

Недавно потенциальный заказчик бизнес-плана на строительство промышленного объекта заинтересовался, есть ли у меня соответствующий нолидж и экспириенс. Не знаю, растерялся я. Опыт есть. И знания есть. Вот перечень выполненных проектов. Вот рекомендации. Вот два завода, что в чистом поле построил, которые можно руками пощупать. А экспириенса... боюсь, что нет совсем. А что, без экспириенса никак? Оказалось – никак. Это любой чиф экзекьютив оффисер знает. С этой компанией я расстался. Потому как я объяснил, что считаю себя профессиональным специалистом по управлению проектами и руководителем. Плюс, отношусь к тому поколению, что появилось на свет гораздо раньше всяких пейджеров и Windows XP. Мол, этих супервайзеров по мерчендайзингу мы еще в 17-том году франчайзингом по опенспейс офису гоняли.

В каталоге украинских компаний встречаются просто прекрасные названия. Например, ООО "Лахари шоп хауз" (если лахари от luxury – "роскошь"), АО "Хюмана пипл энд пипл", ЧП "Интернешнл лойерс сервисиз".

Термин "чипово" (от английского cheap – дешевый) означает то, чего нельзя допускать, когда все должно быть "лахари": "Ролик за 100 000 гривен — слишком чипово для нашего лахари таргета (премиальной аудитории)".

Сейчас я, более-менее сносно владеющий деловым английским, знаю, что такое запрувленный (подтвержденный) экспириенс (опыт). Но объясните мне, какого фидбэка надо повально заменять нормальную речь англицизмами? Да еще и склонять их, добавляя суффиксы и окончания, превращая существительные в глаголы.

Зачем сотрудника отдела кадров называть эйчаром? Он от этого умнее станет? Или, может, работать будет лучше? Зачем вместо премии выплачивать бонусы? Может, бонус – это больше, чем премия? Если больше - я двумя руками ЗА! Нет? Жаль.. Почему тенденцию называют трендом? А торговую марку называют брендом. Даже не так – брээндом.

Зачем кадровое агентство называть "Экзекьютив стафф" ? Тем более, что staff (персонал) и stuff (дрянь, фигня) произносится одинаково.

Еще одно словечко прочно вошло в наш обиход – аутсорсинг. Раньше было по простому – работа по подряду. Всем все было понятно. Подрядил сантехника, он тебе унитаз и установит за бутылку. Теперь сантехники приходят по аутсорсингу, а их работа стоит в два раза дороже самого унитаза. Казалось бы, в чем разница между подрядом и аутсорсингом? Оказывается, есть разница. Как говорится, как вы яхту назовете, так она и поплывет.

Что же получается? Повальное применение рунглиша теряет всякий смысл и превращается в этакую бессмысленную самоцель. Зато этот пиджин дает оперативный простор для маскировки собственного дилетантства.

Современные Элочки-людоедки копируют в большинстве случаев даже не язык, а жаргон. Многие из корпоративных терминов в приличном английском языке попросту не имеют места.

Чаще всего этими якобы англицизмами обильно разбавляет свою речь всяческий офисный планктон, только вчера с горем пополам одолевший свой русско-украинский суржик.

Любой опытный психолог вам скажет, что название вещей напрямую влияет на их восприятие. Сломанный язык приводит к сломанному восприятию мира и к сломанному менталитету.