



# Предисловие

Жизнь человека определяется его выбором. Из вариантов. Из возможностей. И я искал ответы на вопросы: что выбирают успешные люди и чего не выбирают неуспешные?

Преуспевающий человек умеет делать лучший выбор — принимать актуальные решения, самые выгодные в данной ситуации. Решения, увеличивающие его капитал и обеспечивающие ему состояния, в которых он себе нравится. Неуспешные «прячутся» с тем, что имеют, латают дыры и бегают по одному и тому же кругу, не замечая, как можно в моменте выгодно комбинировать ресурсы и возможности. Система принятия решений одних заточена на приумножение, другие настраивают ее на вычитание и избегание.

В итоге каждый из нас имеет бизнес того уровня, какой ему обеспечивает его система принятия решений. Главный вопрос собственника: ты «над» бизнесом или ты «в найме» у собственного бизнеса? Исходя из этого, ты можешь получить либо еще одну степень свободы, либо комплекс проблем. Одним из базовых ключей к ответу на этот вопрос является то, как устроена и работает твоя финансовая система.

Чтобы жить той жизнью, которую ты действительно хочешь, и построить систему принятия актуальных решений, ищи понравившиеся тебе ролевые модели. Не стоит смотреть только на тех, кто рядом, перенимать их привычные практики и приемы. Ищи, подсматривай, добавляй новации и алгоритмы тех, у кого получается так, как хотел бы ты. Про другие ключи к управлению бизнесом ты можешь узнать у мастеров X10 Academy.

И я, сначала интуитивно, а потом осознанно, именно так развивал компанию ТЕХНОНИКОЛЬ: мы всегда выбирали лучших партнеров

и смотрели, как действуют отраслевые лидеры. Наталья Ключникова с 1995 г. была с нами и создавала базовую опору бизнеса — финансовую систему.

Лет семь тому назад я сформулировал кредо: «Каждый состоявшийся человек обязан предоставить доступ к смыслам и практикам, сделавшим его успешным». Каждого, кто создавал со мной феномен ТЕХНОНИКОЛЬ, я просил писать книги, выступать, читать лекции, вести соцсети, чтобы практика живой компании становилась доступной. Рад, что Наталья влилась в этот поток.

Когда ко мне в X10 Academy приходят люди, я не думаю, что с ними случится, я просто хочу, чтобы они приобрели арсенал инструментов, которые сделают их более автономными и довольными собой. Мне нравится влиять на людей, особенно когда с ними случается что-то такое, после чего они улыбаются и говорят: «Вау, я это могу! И это кайф!»

Читая «Ключи от вашего бизнеса», ты сможешь использовать практики компании ТЕХНОНИКОЛЬ, которая отличается феноменальным ростом — в 9000 раз за 25 лет. Ты получишь доступ к принципам построения ее финансовой системы. Ведь финансовая система ТЕХНОНИКОЛЬ не просто обеспечивает нам устойчивость — она наша развивающая сила.

С удовольствием прочитал книгу. И рекомендую ее каждому, кто создает организацию, компанию, ведет свое дело. Воспользуйся умением Натальи Ключниковой формулировать вопросы и давать работающие инструменты. Применяй и процветай!

И присоединяйся к нашему сообществу X10!

*Игорь Рыбаков,  
сооснователь и совладелец  
промышленной корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ,  
совладелец технологической корпорации Prytek,  
основатель X10 Academy*

## Введение

# Бизнес начинается с вопросов

Если вы читаете эту книгу, то, скорее всего, вы собственник малого или среднего бизнеса и работаете в своей же компании как генеральный директор. Очевидно, главное, что вы хотите, — создать успешный бизнес и развивать его. А значит, вас очень интересуют ответы на два ключевых вопроса: *что делать, чтобы этого достичь, и как это делать?*

Вам повезло. В основе этой книги — мой многолетний опыт работы в финансовой сфере, последние годы в качестве коуча и консультанта. Такой комплексный подход как раз помогает каждому собственнику найти самые главные — и подходящие именно ему — ответы.

Коуч — организатор мыслительного процесса. Его основной инструмент — вопросы. Размышляя над ними, человек самостоятельно приходит к актуальным для себя выводам. Коуч не высказывает оценочных суждений и вообще больше слушает, чем говорит. Результат коучинга — собственник понимает, *что именно надо делать*.

Консультант — это учитель, знаток предмета. Он дает необходимые теоретические знания, рабочие методики, технологии, учит правильно ставить цели и контролировать их достижение. Овладев этим инструментарием, собственник понимает, *как сделать то, что задумал*. Вот и в этой книге будет много вопросов и конкретных рекомендаций, практических советов. И, конечно, историй.

Ко мне обращаются с самыми разными запросами — от постановки управленческого учета до тонкостей переговорного процесса между партнерами, от анализа управленческой отчетности до поиска смысла занятия бизнесом. И естественно, результаты консультаций и обучения на курсах тоже бывают разные. Кто-то вдруг понимает, что не сто́ит

гнаться за бизнес-модой и непременно становиться инвестором, другой перестает страдать, что не может повысить уровень дохода в десять раз за три года, и ставит себе цели, соответствующие его реальным потребностям. Был случай, когда собственник после консультации и коучинговой сессии просто закрыл свой бизнес, чтобы вскоре освоить совершенно новую нишу.

Один клиент остался недоволен результатами консультации — он увидел, что его финансовая модель отрицательна, т.е. каждый год приносит ему новые убытки, и бизнес существует лишь за счет экономии на уходе от налогов и бесконечных кредитов. Да, правда не всегда приятная штука, но лучше узнать ее раньше, чем позже. А недовольный клиент объявился через год. Показал новую — положительную — схему работы и поблагодарил за тот болезненный урок, который пошел ему впрок. Теперь он имеет небольшую, но стабильную реальную прибыль.

Есть и действительно сложные случаи. Например, когда бизнес-партнеры — члены одной семьи. Здесь, кроме обычных сложностей, присущих бизнесу, возникают дополнительные нюансы. С одной стороны, супруги или родители с детьми отлично понимают друг друга. С другой — не всегда легко провести границу между бизнес-отношениями и личными. Я за то, чтобы такая граница все-таки была. Семейные отношения неприкосновенны, а бизнес требует порой жесткой дисциплины и прагматического подхода, недопустимых в общении с близкими. Поэтому я чрезвычайно уважаю тех, кто открывает семейный бизнес: это очень сильные люди.

Особенность моего подхода в том, что, когда люди задают мне вопросы, я, прежде чем ответить на них как эксперт, задаю им свои как коуч.

Например, меня часто спрашивают:

- Обороты вроде неплохие, а денег не хватает. Как избежать кассовых разрывов?
- Что сделать, чтобы налоговая не доставала проверками?
- Сколько я зарабатываю, в конце концов?
- Почему сотрудники не выполняют моих указаний?

- Как выстроить отношения с бухгалтерией и финансистами, если они разговаривают на «птичьем языке» и т.д.?

А я отвечаю вопросами на вопрос:

- А зачем вам, собственно, бизнес?
- Каким вы видите его лет через пять?
- Как вы оцениваете его нынешнюю стоимость?
- Что вы делаете, чтобы ее увеличить?
- Доставляет ли вам радость управление или лишь изматывает нервы?

В обыденной жизни встречные вопросы считаются не слишком вежливыми. Но ведь и самые полезные лекарства бывают часто горькими, и врач, помогая больному, проводит иногда довольно неприятные процедуры. Так и клиент отвечает мне, а на самом деле самому себе.

Не всем мои вопросы приходятся по душе. Потому что они прямые, откровенные, подсвечивающие те места, которые собственники не хотят или не могут заметить. Но после таких вопросов многие все-таки задумываются и в конце концов приходят к выводу, что проблемы бизнеса имеют своим источником определенные убеждения и даже предубеждения. То есть за ними стоит не просто нехватка знаний, а отсутствие привычки смотреть на себя и на свой бизнес со стороны. Надеюсь, эта книга поможет читателю научиться такому взгляду — взгляду, который дает возможность понять себя и свою родную компанию. Потому что вся работа компании (и в частности, финотдела и бухгалтерии) строится исходя из того, что хочет собственник и какие управленческие решения он намерен принимать.

Нельзя объять необъятное. Так что я обращаю внимание читателя лишь на самые распространенные управленческие и финансовые ошибки, которые допускают собственники и управляющие бизнесом. Главная из них — увлечение операционной деятельностью в ущерб вопросам, входящим исключительно в компетенцию высшего руководства. Это стратегическое планирование, видение будущего компании, оценка ее положения в конкурентной среде, постановка глобальных

целей и задач подчиненным, контроль их исполнения. Все остальное можно делегировать. А перечисленное — прерогатива руководителя! Кроме него, на эти вопросы никто не ответит!

Впрочем, есть и другая крайность: совершенно не вникать в работу бухгалтерии, финансового отдела и пр. Чтобы ставить им задачи и контролировать результаты, необязательно иметь специальное образование и разбираться в тонкостях бухгалтерского учета и экономических теориях. Но понимать, что такое отчетность финансовая и управленческая, в чем смысл двойной записи и как формируются основные отчеты (баланс, о движении денежных средств, о прибылях и убытках), — это просто обязанность собственника. Работа всей компании — бухгалтера и финансиста в частности — должна быть направлена на реализацию его стратегических целей. И в книге я даю минимум необходимых знаний для этого.

Думаю, в каждом человеке есть немного от коуча, эксперта-консультанта, мыслителя и деятеля. Просто нужно задавать себе вопросы и честно на них отвечать, принимать решения, брать на себя ответственность и реализовывать свои идеи, не боясь ошибиться, но боясь утонуть в море сомнений.

На ум приходят два принца — Гамлет и Фортинбрас. Один постоянно рефлексировал и никак не мог начать действовать, другой, напротив, не отягощал себя излишними размышлениями, а просто поступал, как считал нужным. Так вот, дело собственника — вовремя «переворачиваться» из одной роли в другую, задавать себе вопросы, искать ответы, но в результате переходить к делу, менять себя, свой стиль управления, перестраивать бизнес-процессы. Книга именно об этом. Ее цель будет достигнута, если читатель сначала увидит, **что, как**, а главное, **зачем** ему надо делать, а потом сделает это!

Некоторые мои утверждения могут показаться слишком категоричными, но я совершенно уверена в том, что говорю. Во-первых, за каждой моей рекомендацией — личный опыт и истории моих клиентов, и часть этих историй будет представлена на страницах книги.

А во-вторых, многие мои мысли подтверждают эксперты и предприниматели из разных сфер, с которыми я пообщалась при написании:

- **Катерина Акман**, первый российский бизнес-коуч самой крупной в мире компании, специализирующейся на бизнес-коучинге (ActionCOACH); тренер, ментор и коуч, обладающий квалификацией Professional Certified Coach ICF; основатель Международной Академии Бизнес-Коучинга 2WIN; внедряла систему управления эффективностью бизнеса в Coca-Cola Hellenic; изучает корпоративные культуры самых успешных компаний мира (лично посетила самые успешные компании Нью-Йорка, Лас-Вегаса и Кремниевой долины и познакомилась с сотрудниками и процессами в Google, Zappos, Apple, Keller Williams, Netflix, Tesla и Amazon).
- **Ирек Аллаяров**, сооснователь сети коворкингов SOK.
- **Михаил Воронин**, основатель клуба «Атланты» и агентства «Подъежики».
- **Руслан Гафаров**, основатель MalikSpace, окончил Московскую школу управления «Сколково».
- **Антон Долгов** и **Сергей Вересов**, соответственно генеральный директор и руководитель проектного офиса международного интегратора IT-решений — компании «Первый Бит».
- **Егор Евланников**, сооснователь клуба «Эквиум».
- **Жанна Махоткина**, финансовый директор ППК ТЕХНОНИКОЛЬ.
- **Ольга Москворецкая**, вице-президент по финансовым вопросам STELLAR GROUP.
- **Эдуард Остроброд**, в прошлом собственник и управляющий SELA, сооснователь клуба «Эквиум».
- **Оскар Хартманн**, серийный предприниматель и филантроп, основатель более десяти компаний, капитализация которых превышает пять млрд долл. (в том числе KupiVIP, CarPrice, Aktivio и FactoryMarket.com), основатель и партнер

нескольких инвестиционных фондов, активный сторонник развития предпринимательства (основатель welf.world, equium.club, r2club.ru, preactum.ru).

Выражаю им большую благодарность за то, что поделились своим мнением и сделали столь важные замечания!

Расскажу о своем опыте. Более двадцати лет я проработала в компании ТЕХНОНИКОЛЬ<sup>1</sup>, пятнадцать лет финансовым директором, последние годы — генеральным директором торговой сети. Под моим началом было 150 торговых точек с общим оборотом 30 млрд руб. Прямо скажу: там получила немалый управленческий опыт. А в бытность мою финдиректором приходилось иметь дело с бухгалтерами и финансистами наших многочисленных филиалов, так что у меня было время разобраться с тем, как надо выстраивать с ними отношения, поддерживать, если надо, и одновременно контролировать выполнение поставленных задач.

Конечно, во многом справиться с такой работой мне помогло наличие нескольких образований. Мой первый диплом — об окончании факультета вычислительной математики и кибернетики (ВМиК) МГУ имени М.В. Ломоносова. Там меня научили подходить к проблемам системно, устанавливать логические связи между причиной и следствием, рассчитывать шаги для достижения цели, да и просто здравому мышлению. Все это мне очень пригодилось, когда пришлось самостоятельно осваивать бухгалтерский учет. Тогда у меня еще не было высшего экономического образования, до всего доходила своим умом и в итоге стала работать сначала простым бухгалтером, потом главбухом, потом — финдиректором.

---

<sup>1</sup> ТЕХНОНИКОЛЬ — российский производитель кровельных, гидроизоляционных и теплоизоляционных материалов. Группа компаний включает в себя заводы в России, Беларуси, Литве, Чехии, Италии, Великобритании и Польше, научные подразделения, представительства и учебные центры. Общая численность сотрудников — около 5000 человек. Входит в пятерку крупнейших европейских производителей гидроизоляционных материалов.

Вот тогда-то, уже имея практический опыт, я получила второе высшее образование, экономическое. И многое для меня встало на свои места, улеглось на системные полочки. Именно после получения этого диплома руководство компании предложило мне заняться управленческой деятельностью. Я занялась и вскоре поняла, что современный руководитель должен владеть актуальными методами управления. Ведь мотивация людей сильно изменилась за последние годы: когда-то было достаточно сказать, что компания уже пять лет на рынке, зарплата «белая», и человек уже был мотивирован. Сегодня в ходу другие мотиваторы: к каждому сотруднику требуется индивидуальный подход, никто не любит лишнего давления, руководитель, кроме административного ресурса, должен обладать ресурсом человеческим. Ему надо выявить, что именно этого человека увлекает, в чем его реальные потребности и как ему можно помочь.

Подобные соображения привели меня в Институт практической психологии Высшей школы экономики. Я выбрала специализацию «Коуч». Там меня научили задавать вопросы, которые помогают человеку самостоятельно, без подсказок извне, принимать оптимальные для него решения. Это очень пригодилось во времена моей работы директором торговой сети ТЕХНОНИКОЛЬ и позже, когда я покинула компанию и открыла свой консалтинговый бизнес.

Не скажу, что это было простое решение, ведь компания стала для меня буквально родным домом. И я до сих пор благодарна людям, с которыми довелось работать, у которых многому научилась. Именно в ТЕХНОНИКОЛЬ я получила уникальный опыт общения с собственниками, финансистами, сотрудниками всех рангов. Но однажды стало ясно, что пора покинуть «отчий дом» и найти свой собственный путь. В этом мне помогло активное участие в жизни бизнес-сообществ: я познакомилась с организаторами бизнес-клубов «Эквиум» и «Атланты». Вступив в один из них, существенно расширила свой круг общения, стала модератором встреч топ-менеджеров и собственников в «Клубе Первых» и наконец преодолела свои страхи по поводу перехода из наемного сотрудника в предпринимателя.

Мой бизнес начался с того, что ко мне стали обращаться друзья и знакомые с вопросами вроде тех, что я перечислила в начале: о кассовых разрывах, налогах, отчетах и финансовых результатах. И я увидела, что у многих руководителей и собственников есть просто жгучий интерес к этим темам. Почему-то наибольшее изумление вызывало у них понятие баланса. Многие считали, что это исключительно бухгалтерский термин и к ним никакого отношения не имеет. В общем, я стала зарабатывать, используя три своих высших образования и опыт работы финансистом и руководителем.

Этот опыт и общение с клиентами научили меня особому отношению к предпринимателям. Считаю их по-настоящему крутыми и одновременно уязвимыми. Это прагматики и романтики, реалисты и мечтатели, решительные, а порой робкие. И свою задачу я вижу в том, чтобы каждый из них знал и умел достаточно, чтобы превратить свою мечту в нераспределенную прибыль и дивиденды, стабильный доход и доброе имя. И при этом получал удовольствие не только от результата, но и от процесса! Надеюсь, эта книга окажется для вас и полезной, и интересной.

Успехов!

## Глава 1

# Немного философии

Казалось бы, какая связь между философией с ее абстрактными рассуждениями и бизнесом, который имеет дело с конкретными людьми, цифрами и ситуациями? Но если сотрудники нас «не слышат», то, возможно, дело в том, что мы плохо представляем себе их реальные потребности, нам чужды их ценности и вообще мы привыкли идти на поводу у своих эмоций, не задумываясь о том, как выйдем в глазах окружающих.

Древняя мудрость гласит: «Самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой».

Наши отношения с людьми зависят от нашего мировоззрения, т.е. взгляда на мир и место человека в нем. Это в полной мере относится и к бизнесу, где сотрудники — один из ресурсов достижения стратегических целей компании. Относимся ли мы к ним как к прочим ресурсам или признаем, что каждый человек — это целый мир, достойный понимания и уважения? Управление конкретными людьми начинается с ответов на некоторые «абстрактные» вопросы.

То же касается цифр и расчетов. Одни и те же данные могут совершенно по-разному интерпретироваться разными людьми и даже одним человеком в разных обстоятельствах. Все зависит от того, какие цели он перед собой ставит на ближайшее и отдаленное время. А цели, как известно, определяются ценностями, которые не всегда легко сформулировать. Ведь многие из них, что называется, впитаны с молоком матери, и мы их даже не осознаём. Они проявляются в наших решениях.

Например, один собственник считает достаточным рост выручки в 10%, к большему он и не стремится, для него главное — стабильность. Другой же готов участвовать в рискованных проектах, где есть шанс

увеличить выручку в десятки раз. Значение цифрам придает человек — существо, по общему мнению, довольно непредсказуемое. Им порой движут представления и понятия, которые не так просто выразить словами. Ценности относятся как раз к таким понятиям.

В этой книге, конечно, речь будет идти о понятиях ясных, однозначных, в основе которых — признанные методы экономических расчетов и обширный бизнес-опыт мой, моих клиентов и экспертов, поделившихся своим мнением. Но я вполне отдаю себе отчет, что цифры — это просто повод к размышлениям и действиям каждого читателя как уникального носителя собственных ценностей и убеждений.

Развитие бизнеса похоже на выращивание дерева. Сначала надо понять, как оно устроено, в чем функции корней и листьев, от чего зависит урожайность. И только потом — подобрать подходящие инструменты и начать ежедневную работу. Поэтому, когда ко мне приходят собственники, я в первую очередь слушаю их вопросы, за которыми, как правило, стоят жизненные цели и реальные устремления. Именно в них находятся семена, из которых потом вырастает настоящий, живой бизнес.

Обычно я не даю универсальных ответов. Уверена: каждый случай индивидуален. Только диалог и «взгляд со стороны» подскажут решение. Начну с такой истории.



Девушка открыла несколько парикмахерских, дело пошло. Увлеченная успехом, собственница поставила цель — вырасти в десять раз. На это потребовалось немало сил и средств. Объемы бизнеса возросли, а вот ее личные доходы остались на прежнем уровне. Вдобавок нервное напряжение, в котором она постоянно находилась, стало сказываться на личной жизни. И вот она пришла ко мне с вопросом: «Чувствую: что-то не то. Но как продолжать расти дальше?»

После откровенного разговора стало ясно: цели бизнеса расходятся с ее личными ценностями и устремлениями. В итоге она сама нашла выход: нужно прекратить бессмысленную гонку

за масштабами и клиентами, не приносящими прибыли. Бизнес сосредоточился на наиболее доходных направлениях, и это дало нужный эффект.

Как-то встретила эту девушку на улице. По улыбке и паре фраз стало ясно, что в личном плане у нее тоже все наладилось.

Вывод из этой истории прост. Дерево начинается с корня, бизнес — с личности собственника. **Есть ряд корневых вопросов, без ответов на которые бесполезно заниматься плодами, ветками и листьями: доходами, финансами, управлением.** Вопросов этих не так много, список их слегка меняется в зависимости от «главной темы дня». Вчера такой темой были проблемы с банками, сегодня — пандемия и кризис, завтра — новые условия ведения бизнеса.

Но смысл остается неизменным, хотя не всегда ответы приходят сразу. Иной раз клиент не хочет, не может или просто не готов отвечать. Он не согласен с самой постановкой вопроса и начинает ее оспаривать. В таких случаях я «оставляю человека в обучении». Обычно через несколько дней предприниматель признает вопрос правомерным и, естественно, находит на него ответ.

Перейдем к самому первому, с чем надо разобраться (и с этого я часто начинаю диалог).

## **Чего вы ждете от вашего бизнеса в ближайший год, три, пять лет?**

Задавали вы себе подобный вопрос? От ответа на него зависит многое: ключевые показатели, которые надо контролировать, финансовая стратегия в целом, распределение функций по отделам и направлениям, обязанности сотрудников и т.д. Вариантов, в общем-то, не так много, но пока они ясно не сформулированы, нет смысла заниматься остальным.

Кто-то хочет создать стартап на продажу, для другого бизнес — просто источник постоянного дохода, а третий мечтает о ведущей