

Превратить решения в стандарты



Что может быть сложнее работы финансового директора? Пожалуй, труд профессионалов, которые консультируют финансистов и бизнесменов. Тяжело ли быть первым среди равных, у генерального директора компании «Альт-Инвест» Дмитрия Рябых выяснял корреспондент WB Егор Гулидов.

КОГДА ВСЯ СТРАНА УЧИЛАСЬ

– Дмитрий, как вы стали специалистом в области финансов?

– Это интересная история. У меня техническое образование и первый проект, в котором я принимал участие, это системы распознавания речи на основе нейросетей. С этим проектом я пришел в инновационный центр при Академии наук, такой советский аналог современных бизнес-инкубаторов и венчурных фондов. Но как раз в это время центр вместе с Советским Союзом развалился, и мы начали искать проекты, которые позволят зарабатывать деньги. Первым стала система обучения иностранным языкам. Мы даже успели создать пару версий, но затем директор проекта решил принять участие в одной внешнеэкономической операции. В итоге он вышел из нее без денег, зато живой (в те вре-

мена бывало по-разному) и с кучей идей. Главная из этих идей звучала так: надо учиться просчитывать финансовые последствия сделки. Она казалась очень перспективной, ведь в России понимание финансов отличалось зачаточным состоянием. И мы начали писать программы: сначала для оценки внешнеэкономических сделок, а потом – и для инвестиционных проектов. Первые годы работали почти вслепую, изучая финансы на ходу. Но клиенты воспринимали это нормально – тогда училась вся страна... К концу 1990-х мы начали выполнять консалтинговые проекты, проводить первые учебные семинары. У меня и сейчас нет диплома о финансовом образовании, зато есть опыт преподавания этой дисциплины по программе MBA, 15 лет опыта и огромная домашняя библиотека.

Дмитрий Рябых
37 лет. Окончил МГТУ им. Баумана. Имеет 15-летний опыт работы в сфере финансового анализа и планирования. Автор ряда методических и программных разработок, оказавших заметное влияние на представление о финансовом планировании в России и странах СНГ.

– Почему же областью ваших интересов стали именно финансы?

– Начинать свою карьеру на рынке, который только зарождается, очень интересно. В начале 1990-х, когда вся страна изучала, что такое финансы, мы смогли и изучить эту науку, и преподнести ее другим. Когда в 1998 году появился Интернет, мы перенесли в него все известные к тому времени знания о финансах, создав сайт по корпоративному менеджменту. Не так давно мы стартовали с новым проектом, цель которого – объединить и стандартизировать все навыки, которыми должны обладать специалисты в области инвестиций, создав единую систему обучения, сертификации, обмена опытом. Когда такой комплекс работает в полную силу, с ним уже можно будет уверенно двигаться в Европу. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: в Латвии работает наша дочерняя компания. Научиться продавать финансовые решения в Европу – разве не впечатляющая задача?

– Как вы пришли в «Альт-Инвест»?

– До 1998 года я руководил разработкой Project Expert'a, это был главный конкурент компании «Альт-Инвест», а потом начал собственный бизнес в Интернете. Мы разрабатывали программы, в том числе – для оценки инвестиционных проектов, но в другой нише. Тогда мы стали почти монополистами в нише низкоценового предложения. В какой-то момент я стал искать варианты перехода к «тяжелым» корпоративным решениям. Случилось так, что в этот же момент исследовательско-консультационная фирма «Альт» искала стратегического союзника для развития. Я был хорошо знаком с авторами проекта: мы сотрудничали уже несколько лет и легко договорились. Объединение получилось более чем успешным: за три последующих года продажи выросли в шесть раз.

– Ваш бизнес – консалтинг. Тяжело быть «эталонном»?

– Я бы определил наши решения и продукты не как «эталон», а как «шаблоны». Мы анализируем опыт финансовых директоров, которые становятся нашими клиентами, и предлагаем им как решение их же собственные навыки, только в обработанном виде,

удобном для распространения в конкретной компании. Разумеется, мы пытаемся добиться того, чтобы эти решения стали стандартом и были признаны рынком. Но мы довольно редко действуем от своего имени, определяя содержание стандартов. Чаще мы говорим не «мы считаем правильным...», а «большинство специалистов (или инвесторов и т. п.) считают правильным...».

«Я бы определил наши решения не как «эталон», а как «шаблоны». Мы анализируем опыт, и предлагаем решение, только в обработанном виде, удобном для конкретной компании.»

– Что вы считаете наиболее успешным опытом в вашей карьере?

– Не хочется называть наиболее успешными старые проекты, а успешность новых пока непонятна. В принципе, мне нравятся проекты и бизнесы, находящиеся на начальной стадии развития, когда можно чувствовать драйв от того, что каждый день компания становится немного лучше, чем вчера. Из задач я обычно отдаю предпочтение разработкам, как методическим, так и программным – это направление я веду в компании самостоятельно.

ОТ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ДО УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ

– С какими вопросами чаще всего обращаются клиенты?

– Я бы поделил клиентов, пользующихся консалтингом, на два типа. К первому относятся небольшие и средние компании, обращающиеся с вопросами, связанными с бизнес-планами. Чаще всего в этом случае речь идет о представлении проекта внешнему инвестору или кредитору, а обращение к консультанту вызвано тем, что клиент не уверен в своей способности грамотно подготовить обоснование проекта. Работы такого типа относительно простые и выполняются быстро, потому что проект уже сформирован и надо просто аккуратно представить все факты о нем. Иногда оценка проекта выполняется для самого инициатора, тогда работа оказывается более сложной, потому



«Альт-Инвест»

На российском консалтинговом рынке с 1992 года. Среди клиентов компании – «Российские железные дороги», Сбербанк России, «Газпром», ВТБ и др.

что в процессе оценки проект обычно начинает меняться с учетом получаемых результатов.

Второй тип клиентов – это крупные корпорации. У них, конечно, тоже возникают вопросы по отдельным проектам, но гораздо чаще мы работаем над организацией всего процесса управления инвестициями. Это может быть разработка аналитических моделей, написание методик, обучение. Масштаб такого бизнеса позволяет создать собственную службу консультантов, вот в этом мы и принимаем участие.

«На первый план вышли предприятия энергетики, связи, увеличилась доля сельского хозяйства»

– Какие нюансы в решаемых вами задачах возникли в связи с кризисом?

– Задачи остались прежними. Изменились клиенты. Мы обслуживаем инвестиционные процессы, поэтому наши услуги востребованы там, где эти процессы идут наиболее активно. С кризисом произошло два смещения в клиентской базе: отраслевое и в типах компаний.

Отраслевое смещение особенно заметно на примере строительной отрасли. В начале 2008 года строительные компании, работающие на рынке жилой и коммерческой недвижимости, занимали в общем потоке клиентов более половины. Год спустя я даже затрудняюсь назвать их долю: она стала просто незаметной. Сильно просели транспорт и металлургия. Зато на первый план вышли предприятия энергетики, связи, увеличилась доля сельского хозяйства.

Другое изменение касается типов организаций, с которыми мы работаем. Государственные программы поддержки экономики – это, по сути, огромный пакет инвестиционных проектов, реализуемых через самые различные структуры власти. Поэтому, на фоне общего снижения инвестиций, выросла потребность в наших услугах у региональных администраций, федеральных институтов. Доля этих организаций среди наших клиентов увеличилась.

– А на организацию вашего бизнеса кризис как-то повлиял?

– Консалтинговый бизнес не обременен ни активами, ни долговыми обязательствами. Управление развитием такого бизнеса лежит в других областях: люди, маркетинг, разработки... Единственное, что мы сделали в связи с кризисом, – ввели ежедневный контроль платежей, включая

анализ ликвидности на двух временных горизонтах: неделя и месяц. Это потребовалось из-за того, что сначала мешал жить кризис неплатежей, а потом просто снизились доходы. При решениях о затратах стало важным проверить, не повредит ли это другим планам.

– Какой совет по управлению финансами вы бы дали компаниям в условиях кризиса?

– Таких советов несколько.

Первое: постройте наиболее пессимистический сценарий развития ситуации и используйте его при анализе ликвидности компании. Нужно контролировать прогноз денежных потоков и убеждаться в том, что у компании хватит денег для выполнения своих обязательств. Причем хватит их сегодня, через месяц, через квартал. Поскольку возможности привлечения средств резко сократились, то в случае провала ликвидности ждать помощи будет неоткуда.

Второе: не отказывайтесь от финансирования развития, если только не собираетесь отметить окончание кризиса потерей рынка. Более того: в отличие от ликвидности, оценка привлекательности проектов должна строиться исходя из оптимистического сценария. В политике инвестирования следует придерживаться такого принципа: вкладываем в проекты, которые сделают нас успешными при хорошем развитии экономики, но в таких пределах, чтобы не разориться при плохом развитии ситуации. И в пессимизме, и в оптимизме следует быть умеренным и искать подтверждения своим прогнозам. Сейчас мы планируем исходя из того, что экономику ожидает еще некоторый спад и застой вплоть до весны 2010 года, а о развитии думаем исходя из надежды на осенний подъем экономики. Не стоит воспринимать это как мой прогноз, это – просто пример подхода.

Третье: в планировании инвестиций и даже просто текущих затрат надо переходить на проектный формат. При возникновении проблем с финансированием вам придется отказываться от тех или иных платежей. И вот тогда может возникнуть ситуация, когда вложений требуют два проекта. Причем каждый из них получил первую часть инвестиций, а вторую – нет. В итоге мы получаем два незавершенных проекта с нулевыми доходами. А если бы один проект был полностью проинвестирован, а другой – закрыт, то первый приносил бы прибыль. Чтобы не совершать таких ошибок, надо принимать решения не об отдельных платежах, а о проектах или продуктах по всей цепочке их производства. В корпорации «Иркут» для такого подхода придумали даже специальное название – «комплектность платежей». Следуя этому принципу, вы будете оптимизировать не затраты, а бюджет в целом: с учетом как затрат, так и доходов. **WB**