

Управляющий партнер компании *Ward Howell* **Антон Дерлятка** рекомендует топ-менеджерам забыть о своих былых победах и учиться многолетнему кропотливому труду в условиях борьбы за выживание

Текст **ФИЛИПП ЧАПКОВСКИЙ** Фото **Федор Савинцев**



– **Что самое главное для топ-менеджера в условиях кризиса?**

– От руководителей требуется прежде всего умение понимать ситуацию и делать выводы, то есть быстро адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. У нас был долгий период роста, и многим казалось, что иначе быть не может. Когда все начало рушиться, разным людям понадобилось разное время, чтобы осознать всю

серьезность положения. Наша компания предприняла первые антикризисные шаги еще в начале октября. В кризисных условиях успешные менеджеры мотивируют себя не повышением капитализации, а повышением EBITDA, сокращением затрат. Когда в экономике рост, важно уметь продать себя инвесторам, а им надо продавать мечту. Значит, должен быть рост выручки, рост доли рынка.

Но сейчас не только и не столько инвесторы – целевая аудитория бизнеса.

– **В ближайшее время инвесторы предпочтут не влезать в серьезные проекты?**

– Теперь будут тратить иначе. Раньше был избыток свободных денег. Покупали все – яхты, машины, бизнесы – деньги надо было куда-то вложить. Сейчас, наоборот, ликвидности на рынке недостаточно. Деньги

становятся ценным ресурсом. Так что владельцы бизнесов будут в меньшей степени ориентироваться на M&A, стараться, чтобы бизнесы как минимум приносили меньше убытков, а как максимум – давали прибыль. Поэтому главное требование к менеджеру – операционная эффективность, ежедневная операционная деятельность.

– **В условиях неопределенности и падения продаж сокращение персонала неизбежно?**

– Все зависит от ряда факторов. От кеш-резерва компании, например. От того, насколько сотрудники готовы генерировать прибыль. Надо все видеть, слышать, анализировать и быстро принимать решения, выдерживаясь от крайностей.

– **Сейчас, когда на рынке из-за сокращений появились ценные кадры, стоит ли ради них увольнять своих прежних работников?**

– Если возник лучший выбор, то, разумеется, надо сразу им воспользоваться. И этим кризис полезен – естественным отбором восстанавливается нормальный рынок труда. До кризиса это был рынок кандидата. Любой мало-мальски профессиональный человек мог требовать от работодателей самых разных бонусов, потому что бизнес рос практически сам по себе. Растущий рынок позволял преуспевать каждому.

– **Но как понять, что перед тобой по-настоящему талантливый менеджер, если докризисные показатели у всех примерно одинаковые?**

– Наша работа в том и состоит, чтобы увидеть больше того, что на поверхности. Надо перепроверять информацию, чтобы понять, насколько достижения компании – заслуга высшего руководителя. Источники информации – это люди, с которыми

работали руководители, их акционеры. Важно еще обращать внимание на управленческий стиль. Не всегда человек, успешный в одной среде, будет успешен в другой. Например, многие менеджеры, преуспевавшие в западных компаниях, терпели неудачу в российских. И наоборот.

– **Если смотреть с позиций акционера: как ему понять, когда надо менять команду?**

Пока кризиса нет, можно себе позволить недоработки – рынок все спишет, если ты выбрал в целом правильную стратегию. Но в кризис основной акцент – эффективность. И тут нужна команда – люди, которые вместе сильнее, чем по отдельности. Так CEO создает добавленную ценность

– Зависит от акционера и способа принятия решений. Если он полагается на одни эмоции, то ему можно только посочувствовать. Но, как правило, российские акционеры – люди опытные. Они умеют оценивать степень воздействия своего менеджмента на бизнес. Допустим, к менеджерам нет претензий в условиях роста. Но ситуация изменилась, и менеджмент перестал быть эффективным. Значит, надо менять команду.

– **Финансовый сектор пострадал больше, чем другие. И свободных менеджеров из этого сектора больше всего. Смогут ли они быть эффективными в других отраслях?**

– Если человек обладает так называемыми general management skills – общими навыками управления, то он с большой вероятностью будет эффективным в любой индустрии. Меж-индустриальный переход – вещь

сложная, но зачастую полезная. Надо смотреть на специфику каждого конкретного случая.

И, конечно, нужна команда. В кризис формирование сплоченной команды – задача номер один. Пока кризиса нет, можно себе позволить недоработки, неэффективность – рынок все спишет, если ты выбрал в целом правильную стратегию. Но в кризис основной акцент – эффективность. И тут нуж-

на команда – люди с общими ценностями, люди, которые вместе сильнее, чем по отдельности. Так CEO создает добавленную ценность – берет ингредиенты, происходит химическая реакция, и на выходе получается больше, чем на входе.

– **Меняя CEO, надо менять всю команду?**

– Если команда как семья и разделяет общие ценности, то ее надо воспринимать как единое целое и менять целиком. Иначе половина команды окажется с одними ценностями, а новая половина – с другими, и большой вопрос, возникнет ли новое единое целое.

– **Каковы были причины дефицита талантов до кризиса? Не столкнемся ли мы снова после кризиса с дефицитом лидеров?**

– В экономике стремительного роста таланты и лидеры не успевали

ГОСТЬ

формироваться – бизнес развивался быстрее. На Западе, чтобы стать топ-менеджером крупной компании, нужно 20–30 лет. У нас же хватало и 5 лет. Кроме того, страна и рынок очень молоды, у нас физически не успело вырасти достаточно менеджеров. Кто сейчас самые успешные топ-менеджеры? Они поступали в университеты между 1980–1985 и 1995–1997 годами. В основном техническое

Бизнес – это продолжительная и системная война, а не быстрый победоносный поход со счастливым финалом в виде IPO и продажи компании

образование. Что общего с бизнесом? Как только на начальном уровне увеличится количество людей, «заточенных» под бизнес, лидеров будет больше. Это как развивать детский футбол. Чем больше детей играет в футбол, тем больше хороших футболистов. Эффект больших чисел. Вторая причина дефицита талантов – их «вымывание». На быстрорастущем рынке талантливые менеджеры зарабатывали непропорционально много и сами становились акционерами, выбывая из пула управленцев. Третья причина – следствие первых двух. Когда талантов мало, возникают фальшивки – они лишь притворяются менеджерами. Из-за ложных талантов труднее найти настоящих.

– Кризис выправит ситуацию?
– Да, многое скорректируется. Люди поймут, что времена, когда за 3–5 лет качественной работы можно было

обеспечить себе старость, ушли безвозвратно. Поменяется отношение к жизни. Люди осознают, что придется 10–20 лет работать для достижения своей цели.

– Что заставляет людей в обстановке неопределенности менять команду – разве не безопаснее подождать, пока ситуация прояснится?
– Ничего не менять в структуре затрат, в управлении – просто глу-

по. Другой вопрос, нужны ли новые люди, если непонятны задачи. Но, может быть, именно в этот неясный период компании нужен адаптивный лидер – он сделает так, что компания выживет, а потом реализует новую стратегию. В условиях неопределенности необходимо минимизировать все затраты так, чтобы они напрямую зависели от доходов и в идеале все затраты стали бы переменными. Это очень сложная задача. Структура затрат должна быть мобильной.

– Почему до кризиса компании не слишком стремились к подобной гибкости?

– Не было суровой жизненной необходимости. Был выбор: заниматься новым бизнесом или оптимизировать существующий. Обычно выбирали первое. В сутках 24 часа, необходимо предпочесть, что сделать за день: привлечь еще 5 клиентов, открыть новый

офис, оптимизировать затраты. Последние 8–9 лет менеджеры ориентировались больше на развитие, чем на креатив. Это поколение управленцев не привыкло к кропотливой работе. Придется привыкать.

– В двух словах, лидерство – что это такое?

– Умение мыслить нестандартно и адаптироваться к обстоятельствам. Способность начать с чистого листа и абстрагироваться от прошлого опыта. Способность все ставить под сомнение. В бизнесе нужны люди, мыслящие вне контекста. К сожалению, все эти качества редко сочетаются в одном человеке.

– Как, по-вашему, будет развиваться наш бизнес?

– Так, как было последние год-два, уже не будет, наверное, никогда или очень долго. Бизнес вернулся к своему нормальному состоянию: ведь бизнес – это продолжительная и системная война, а не быстрый победоносный поход со счастливым финалом в виде IPO и продажи компании. Мы были похожи на воздушный шарик, который улетел, и уже непонятно, где земля, где солнце, на что ориентироваться. Сейчас все это кончилось. Зарабатывание денег – тяжелый труд, и это нужно осознать.

– Что будет с программами MBA и прочими способами повышения своей ценности на рынке труда?

– Мне диплом MBA никогда не казался особо эффективным способом послать сигнал работодателю. Я сам получил MBA в одной из лучших школ и понимаю, что если у вас в CV написано «MBA» – цена этому ноль, а то и меньше. Надо ценить то, что дает программа MBA сама по себе – помимо академических знаний, это прежде всего расширение кругозора и деловые связи. ©

