

Мардон Анваров

Обратная сторона успеха

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68929023

ISBN 9785005968968

Аннотация

Я задумывал эту книгу как рассказ о принципах, которые привели к успеху меня и команду, трудившуюся над проектом РАУМО. Наш успех не был везением. Больше шести лет работы упорного труда, но получаться стало только в тот момент, когда я отказался от иллюзий, фантазий и стал строить компанию по новым принципам ведения бизнеса.

Содержание

| | |
|-----------------------------------|----|
| С чего все начиналось? | 11 |
| Мой путь в предпринимательство | 13 |
| Вера во Всевышнего | 15 |
| No risk – no rizq | 23 |
| Мир справедлив? | 31 |
| KPI или отношения – что важнее? | 40 |
| Пришло время действовать | 48 |
| Честный тендер | 52 |
| Маленький лев | 57 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 64 |

Обратная сторона успеха

Мардон Анваров

Именем Аллаха, Милостивого и Милосердного!

Вся хвала и слава принадлежит Всевышнему Аллаху. Поблагодарить хочу своих родителей, которые вырастили и посвятили свою жизнь и любовь. Благодарю всех членов своей семьи и спутницу жизни, которая всегда рядом и мотивируют меня на новые свершения. Особенно благодарен своему брату, который всегда поддерживает и больше меня верит в мой успех. Низкий поклон моим Учителям по школе, университетам, бизнесу и жизни. Отдельные слова признательности друзьям и особенно врагам. Также благодарен старшим товарищам, которые учат мудрости жизни простыми примерами. Важно отметить словами благодарности их редакторов Ольгу и Шерзода, и Сергея который мотивировал меня написать эту книгу. Спасибо всем!

Редактор Ольга Соломатина

Редактор Шерзод Эрматов

Дизайнер обложки Ровшан Кидрячев

© Мардон Анваров, 2023

© Ровшан Кидрячев, дизайн обложки, 2023

ISBN 978-5-0059-6896-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

О чем мечтает каждый предприниматель, каждый IT-стартапер?

И отчаянные фантазеры, и романтики надеются, что их продукт будет востребован на рынке. Что приложение, сервис будет популярен у пользователей, а компания станет невероятно успешной. Ждут щедрых инвесторов. И я тоже ждал. Особенно, когда счет шел на месяцы, и без успешного привлечения инвестиций во втором раунде мой проект – платежная система с гибкими решениями для финтех отрасли PAYMO – не выжил бы. Инвестора удалось убедить, мы окрепли. Вслед за успехом пришел покупатель бизнеса – стратег, который в ускоренном темпе оцифровал свою экосистему.

Я задумывал эту книгу как рассказ о принципах, которые привели к успеху меня и команду, трудившуюся над проектом PAYMO. Наш успех не был везением. Больше шести лет работы упорного труда, но получаться стало только в тот момент, когда я отказался от иллюзий, фантазий и стал строить компанию по новым принципам ведения бизнеса.

Каким? Коротко говоря – продуктом, который не снимает боль, не решает проблему клиента, попросту не будут поль-

зоваться. Для себя и для команды я сформулировал задачу: наш продукт должен решать проблемы отрасли, помогать и упрощать пользователям проведение платежей. Когда мы начали действовать согласно новым целям, к РАУМО пришел успех. А следом – институциональные и стратегические инвесторы.

Об этом процессе, об осознании, упорстве и вере я собирался писать изначально. Но во время работы над рукописью осознал, что РАУМО все больше и больше становится для меня хоть и важным, но только одним из удавшихся проектов, одним из моих бизнесов. Другие компании и планы стали захватывать меня больше. Тогда я заметил, что все другие успешные проекты построены по аналогичным принципам, сложившимся в процессе создания РАУМО. Поэтому *центральное место в книге решено было посвятить истории создания платежного сервиса. Кроме того, я счел важным поделиться больше, чем просто создание успешного стартапа – правилами, которые помогают нам разбираться в бизнесах вне зависимости от сектора экономики или страны ведения дел. Эти принципы касаются и личности, а не только профессиональной сферы. Я вижу закономерности и пишу о них.*

Скептик заметит, что задним числом легко объяснять успех в бизнесе. Особенно, если оставить за кадром неудачные решения, важные детали и подробности. Если забыть о неделях и месяцах, когда все шло не так, но будто сама

судьба вставала на нашу сторону.

Будем объективны. Во-первых, об ошибках и неудачах я тоже честно рассказываю. Во-вторых, если присмотреться внимательно к успешным частным компаниям, легко заметить, что каждый частный бизнес – это отражение человека, который его создал и управляет командой. А за каждым предпринимателем стоит определенный набор ценностей и жизненных правил, которые и приводят к успеху. Или к топтанию на месте. Или к провалу. Наши привычки формируют характер. А характер по своей природе равен образу жизни, который мы ведем. Характер и образ жизни, нравятся это или нет, формируют вашу судьбу. И мою судьбу. В-третьих, *я знаю и пишу в книге о том, какие именно принципы сформировали основу РАУМО и помогают реализовываться другим проектам.*

В этой книге я не только делюсь предпринимательским опытом на примере истории создания, развития и успешного выхода сервиса приема онлайн-платежей РАУМО, который обслуживает и офлайн-, и онлайн-рынок. Я рассказываю о процессе превращения стартапа-аутсайдера в лидера рынка в своих нишах. В сервис, который нашими усилиями стал неотъемлемой частью бизнес-процессов крупнейших российских банков, страховых и управляющих компаний жилищно-коммунальных хозяйств, микрофинансовых институтов, инвестиционных брокеров и трейдеров, торгово-сервисных предприятий в электронной коммерции. Я пи-

шу о принципах, по которым мы приходим к победам и к поражениям. Моя цель – рассказать, как нам удалось выжить и заработать. Об ошибках, просчетах и верных решениях. Я пишу больше, чем о создании и развитии одной компании – обо всем моем опыте в бизнесе, о предпринимательском опыте в целом, делюсь всем, что знаю.

Из книги вы узнаете, каково это, начать проект в высококонкурентной нише, но – к сожалению или к счастью – поняв это довольно поздно, когда отступать некуда, когда или победа, или позор. Почему так получилось у нас? Хм. Это довольно распространенная ошибка. Не ошибка даже, а типичные обстоятельства, в которых оказывается большинство стартаперов, начинающих проект раньше, чем досконально проанализируют рынок. И если отступать, как в нашем случае, действительно некуда, начинается поиск эффективной бизнес-модели. Упрощая: вы начинаете искать способы выжить, не сойти с ума, сохранить партнеров, команду и семью. И в то же время превратить идею в настоящую машину по зарабатыванию денег. Чтобы затем с выгодой ее продать. Или же, как в случае с моим проектом, придерживаться первой бизнес-модели и адаптировать ее под рынок.

Свою бизнес-модель мы создали еще в 2015 году. Каким-то совершенно невероятным образом, вопреки нашему незнанию рынка, на котором мы собирались лидировать, первая и единственная наша модель бизнеса оказалась жизнеспособной. Она оправдала себя, минимум, на 80%. Нужно

было только дать времени время: найти инвесторов, чтобы купить месяцы и годы – дать нашим разработчикам время для создания и совершенствования программного обеспечения. А мне и партнерам – время для поиска крупных клиентов, инвесторов и покупателей.

Я пишу без купюр и бахвальства о том, как мы годами реинвестировали прибыль в развитие и R&D, правильно ли это. О том, как мы совершали ошибки – от малых до великих (а как иначе?), но справились. Хочу поделиться с вами знаниями о сложных экономических и управленческих вопросах и решениях, с которыми сталкивается каждый бизнесмен. Я пишу о стратегиях создания и тестирования бизнес-моделей, выстраивания отношений с партнерами и клиентами, своих принципах и правилах в жизни и предпринимательстве. Потому что каждая компания, повторяюсь – отражение личности собственника. Во время работы над книгой я убедился в этом снова – как ни старался, мне не удалось оставить за текстом ни личную судьбу, ни волю Аллаха, Милостивого и Милосердного.

Пришло время делиться знаниями. Вы найдете на этих страницах не умозрительные рассуждения, а практический опыт: мой, компаний, в которых я работал и которыми сейчас управляю, партнеров и клиентов – представителей многих известных компаний. Я хочу зафиксировать все на бумаге, потому что понимаю, что время сотрет яркость воспоминаний, забудутся нюансы, которые могут пригодиться IT-

стартаперам, предпринимателям, если они заняты сейчас созданием или развитием собственного бизнеса.

Книга позволит вам оценить собственную готовность начать бизнес. Или проанализировать бизнес-процессы в вашей компании, если она уже есть. Задуматься о переходе от вашей гениальной идеи к бизнес-модели, тестированию концепции в реалиях, а не в бумажных или электронных презентациях, выводе продукта на рынок, о системе управленческого учета, кадровой политике и принятии решений в компании. Перед вами – база знаний, применимая в любой капиталистической и в альтернативных экономиках.

Я надеюсь, книга поможет вам глубже осознать и собственные жизненные принципы. Заметить, каким образом выбранная стратегия приводит вас к успеху или к провалу. И, думаю, самое важное – здесь вы найдете рассказ о главных ошибках и просчетах. Почему это самое важное? Потому что это информация, которой обычно не делятся публично, но которая может помочь вам сохранить и приумножить, спасти компанию в кризисы, или намеренно дать ей умереть. Ведь у каждого успеха есть и обратная сторона – никому не рассказанная правда с привкусом горечи. Читая, вы сможете примерить на себя и решить – какую цену вы готовы заплатить за реализацию желаний, а какая для вас слишком высока.

С чего все начиналось?

В какой момент появляется идея, и решимость создавать собственное дело? Идти за собой? С какого момента? События? Вопросы? Где точка отсчета? Со дня официальной регистрации компании? Или с первого разговора о гениальной идее?

В моем случае, может быть, еще раньше – с работы в крупной горнодобывающей компании. Ведь без этого опыта управления людьми и дипломатии, смог бы я справиться с собственным проектом? Возможно, моя история начинается с осознания важного для меня принципа – брать на себя ответственность, рисковать. Для меня было закономерно и предсказуемо однажды рискнуть, сделать шаг, оставить должность наемного топ-менеджера ради создания собственного IT-бизнеса. Что неминуемо привело к созданию и других бизнесов. *Как говорится, наши возможности ограничены лишь нашим воображением.*

После семи лет ведения собственных проектов я сделал для себя выводы, о которых прежде не догадывался.

Первое. Бизнес не обязательно сделает вас богатым материально, но он даст вам больше, чем может дать материальный мир. Он сделает вас стойким, опытным, подарит кучу новых знакомств и научит подниматься

с колен, если вы падаете и теряете, казалось бы, все.

Второе. Предпринимательство и риск все потерять или приобрести – всегда рядом. Надо быть готовым брать на себя риски. В Коране говорится: «А кто усердствует, тот усердствует для самого себя...» (Сура Паук, аят 6). Удивительный пример приведен в хадисах Пророка Мухаммада (мир ему и благословение Аллаха): «Если бы упали на Всевышнего должным образом, то Он обязательно наделял бы вас пропитанием так же, как Он наделяет им птиц, которые улетают утром с пустыми животами, а возвращаются (в конце дня) с полными». Нужно прилагать максимум усилий, делать все возможное, все, что зависит от вас. После совершенного действия, необходимо положиться на милость Всевышнего (прося Его в молитвах о хорошем исходе), терпеливо принимая любые результаты предопределенные для вас Всевышним (каким бы он ни был). Именно такое упование на Господа называется таваккуль по арабски.

Третье. Не так уж много существует инструментов для управления рисками, но они есть. И в первую очередь это – ваша голова, которая умеет анализировать. Старайтесь почаще ею пользоваться.

Мой путь в предпринимательство

Сегодня мне 35 лет, за плечами два высших образования – Московский государственный институт международных отношений (МГИМО) и британский Imperial College of London. Благодаря работе в KPMG, аудиторской компании, входящей в «большую четверку» крупнейших в мире аудиторских фирм, мне посчастливилось изучить разные отрасли: финансовый консалтинг, металлургия и горнодобывающая промышленность, FMCG (товары повседневного спроса), финансовые и IT-технологии в России и странах СНГ. Мне сложно понять людей, которые могут трудиться в одной сфере бизнеса больше 10 лет. Вероятно, дело в характере, одному человеку хочется дойти до самой сути, до мельчайших деталей, а мне ближе иной путь – масштаб, макроэкономический подход, системность. И это тоже важно – для бизнеса и для книги. Но здесь ли точка отсчета, старта в собственный бизнес?

Или все началось с семьи? С характера, который формировался под влиянием самых близких? С первой самостоятельной поездки на полгода на Мальту в возрасте двенадцати лет. Совсем один в чужой стране, я учился опираться только на себя. Этот опыт мощно на меня повлиял. Если быть откровенным (а я хочу говорить с вами от всего сердца), то я должен написать вот такие слова. На самом деле все на-

ше сущее зависит от нашего Создателя, чем раньше человек это принимает тем легче живется. В Коране сказано: «Скажи (о Пророк): „О Аллах, Владыка царства! Ты даруешь власть (и богатство), кому пожелаешь, и отнимаешь власть (и богатство), у кого пожелаешь. Ты возвеличиваешь, кого пожелаешь, и унижаешь, кого пожелаешь. (Все) благо – в Твоей руке. Воистину, Ты способен на все. Ты удлиняешь день за счет ночи и удлиняешь ночь за счет дня. Ты выводишь живое из мертвого и выводишь мертвое из живого. Ты даруешь удел без счета, кому пожелаешь“» (*Сура Семейство Имрана, аяты 26—27*).

Вера во Всевышнего

Хочу поделиться самым важным моим принципом, без которого не было бы ни собственного бизнеса, ни меня как личности – верой во Всевышнего. Вера значит для меня так много, так мощно влияет на каждое мое решение и способ мыслить, что я не могу не рассказать о ней серьезно в самом начале. Не знаю, насколько вы религиозны, во что верите – у меня нет задачи обращать вас к вере. Но я не могу и умолчать о ней, потому что вера – мой главный камертон, и в бизнесе тоже. В ней я вижу начало всего. Как бы неожиданно для кого-то не звучали мои слова.

Убежден, человек должен помнить: главный подарок от Всевышнего – это наш разум и интеллект, а самый важный подарок это вера в Его единство. Это то, что отличает наш вид, делает людей уникальными среди миллионов других живых существ. Но нужно помнить, что наши умственные способности не безграничны! И это помогает решиться, принимать решения, переживать трудные времена. Это знание может быть поддержкой и в самых прагматичных, казалось бы, вещах.

Как говорили преподаватели теологии в мои институтские годы в Москве, «если вера и производная от нее – религия – не регулируют наши социально-экономические аспекты, то они бесполезны для человечества». Но в юности мы редко

понимаем глубину знаний, которые нам стараются передать учителя. Хорошо, если опыт и прожитые годы становятся катализатором переосмысления услышанного, прочитанного, пережитого, если они очищают знания и превращают их в мудрость.

Аллах обещает пропитание и удел (рызк) каждому на земле. И рызк – это не только финансы. В разном возрасте, в разные моменты жизни мы нуждаемся и получаем в дар/блага от Него разное: для ученика рызк – это знания, для младенца – молоко матери, для предпринимателя – прибыль, успешный выход компании на другие рынки, для руководителя – выполнение ключевых показателей эффективности – КРП, для государственного служащего – достижение поставленных целей. В Хадисе Посланника Господа, Мухаммада (мир ему и благословение Аллаха) мы можем прочесть: «Если бы уповали вы на Аллаха должным образом, то Он обязательно наделял бы вас пропитанием так же, как Он наделяет им птиц, которые улетают утром с пустыми животами, а возвращаются (в конце дня) с полными». По вере вашей, да будет вам (Мф. 9, 29).

И даже если человек не верит, этот выбор тоже влияет на его судьбу и успех. Осознаем мы или нет, наши принципы, наша вера обладает силой и влиятельностью. И конечно, наличие жизненных принципов и веры накладывает на нас определенные ограничения. Далеко не всем хочется периодически говорить себе «нет», себя останавливать или, напро-

тив, – подтолкнуть сделать больше, перестать лениться или сдаваться.

Знаю и понимаю, многим хочется пройти по жизни легко, получать желаемое без усилий, но мой подход противоположен, я за глубину и серьезность, железную дисциплину, волю к победе, созидание и справедливость. Эти правила существуют тысячелетия, они не принадлежат мне, не мной придуманы. Но следование именно этим принципам, описанным еще в священных Писаниях, помогло мне и моим партнерам перейти свои рубиконы, достичь поставленных в бизнесе задач. И это для меня веская причина, чтобы в книге о бизнесе сразу рассказать вам о силе веры. Она – мой главный принцип.

Мною движет вера в справедливость и в дисциплину. И, конечно же, для меня очень важны семейные ценности. Любовь. Но прежде всего – любовь ко Всевышнему. Для меня Он на первом месте.

Правнук Пророка Мухаммада (мир ему и благословение Аллаха), «Али, получивший прозвище Зайн аль-«Аабидин, (переводится как «украшение верующих-рабов Божьих»), сказал следующее: «Есть люди, которые поклоняются Всевышнему из-за страха пред Его наказанием. Поистине, это – поклонение рабов. Другие поклоняются Ему, желая награды. Это – поклонение купцов. Но есть такие, которые поклоняются Ему из любви и благодарности. Воистину, это – поклонение свободных людей». Они просто любят своего Господа

за подаренную им жизнь, веру и возможность благодарить Его. Это другой уровень любви. Последняя категория верующих, будет в числе самых приближенных к Аллаху в раю.

Мной также движет желание делиться опытом. Преподаватели в бизнес-школе в Лондоне повторяли: если знания и опыт не институционализируют – то есть не превращают в руководство, которым могут затем пользоваться многие, их невозможно применить в будущем. Полученный опыт и знания канут в лету, не смогут принести пользу.

В этих словах заложен глубокий смысл. Просто задумайтесь: после появления печатного станка и книг, количество образованных людей в мире начало стремительно расти. В той точке своего развития, где мы сейчас находимся, человечество оказалось благодаря возможности делиться знаниями. Именно поэтому я чувствую себя обязанным поделиться с ровесниками – будущими предпринимателями, моим ближним кругом, семьей, друзьями своими принципами, переживаниями, страхами, тревогами и неудачами, провалами, выборами, которые привели к победе. И быть честным, а значит, говорить и о вере тоже. Я ни в коем случае не всезнайка, и я спотыкаюсь и ошибаюсь. Но уже готов призывать всех – не бойтесь совершать ошибки. Они могут послужить сильнейшим стимулом действовать (потому что дают знать, как НЕ работает, как делать НЕ надо) и мотивом становиться лучше в разных сферах жизни, в которых человек готов расти.

Например, не просчитайся мы с партнерами, оценивая рынок, на который собирались выйти, мы бы на него никогда и не вышли. И не было бы сервиса. Но, располагая подобным опытом, я вижу силу ошибок и точно знаю – иногда даже неопытные предприниматели, готовые серьезно рисковать, могут построить успешный бизнес. Даже на высококонкурентном рынке. Главное – смелость, системность, терпение и упование на Всевышнего. Как говорит мой близкий друг, «no risk – no rizq» (не рискнув, не получишь удел/пропитание). Подписываюсь под каждым словом. Думаю, большинство успешных бизнесменов тоже поддержат эти слова. С момента рождения человек должен прилагать усилия, чтобы получать свой удел, который ему уготован.

Младенец плачет, чтобы дать знать маме, что он голоден. Он прилагает усилие, чтобы получить своё пропитание. Все живые существа на земле ежедневно рискуют, прикладывая усилия, чтобы добыть себе пищу. Человек, который сидит на диване и ничего не делает тоже рискует, но рискует остаться голодным, и в таком случае, такой риск неоправданный, а главное греховный. Риск – это часть нашей повседневности. Его не надо бояться, а надо принять как данность. Соблюдая законы Всевышнего, не нарушая морально-этических кодексов, при рациональном и взвешенном риске, проявляя терпение и уповая на Всевышнего, человек получает благо (вероятнее в обоих мирах), даже если результат от принятого риска на первый взгляд кажется ниже ожидаемого.

При правильном соблюдении вышеупомянутых действий, человек получает в своём уделе, заработке баракят (баракка), что означает с арабского благословение. Благословение невозможно сосчитать, измерить, взвесить. Это невидимый элемент, если можно сказать энергия в нашем уделе. При маленьком, но баракятном заработке, верующий и его окружение получают несоизмеримо больше нежели фактическая сумма денег в его распоряжении. Допустим у человека всего 100\$ в кармане, нажитых честным путём. Он идёт на базар и делает огромную покупку, будто потратил все 500\$. Продавцы могут давать ему большие скидки, цены на товары могут опускаться на тот момент из-за большого предложения, далее этих покупок хватает на долгое время. У человека царит здоровая атмосфера в доме. Он чувствует как невидимая сила наполняет его лично, его семью и имущество благодарностью.

С другой стороны, при недозволенном способе добычи пропитания, человек может иметь очень много денег, но ему всё время будет не хватать их. Он может потратить на рынке 1000 долларов, а ощущать будто получил выгоду только на 100 долларов. Также, незаконно нажитые состояния легко испаряются из-за трат на лечение себя и близких, из-за трат на адвокатов, которые должны отмазать его от тюрьмы, из-за покупок ненужных вещей, из-за аварий, пожаров, потопов, наводнений, землетрясений и других непредвиденных потрясений в его жизни. У него в семье как правило отсут-

ствует гармония и любовь. Он не может расслабиться и успокоиться, всегда живёт с ощущением страха. Такое чувство, что небеса ополчились против него.

Наряду с понятиями халяльного удела и баракята, хотел бы упомянуть такие понятия как тауфик и хидаят (хидая). Тауфик – это содействие и покровительство Всевышнего праведнику в совершении благих дел. Добыча пропитания дозволенным путем тоже является благим делом. Если Господь дарует верующему тауфик, то его дела начинают складываться максимально успешно и ему становится легко достигать поставленных целей. Тауфик невозможно приобрести без хидаята. Хидаят означает с арабского – руководство от Всевышнего, показывать кому-либо путь, помощь в преодолении пути, вести кого-либо до пункта назначения. В бизнесе в частности, и в жизни в целом верующий должен стремиться приобретать баракят, тауфик и хидаят благодаря своим искренним намерениям, праведным действиям, терпению и молитвам. В суре аль-Кахф, в 24 аяте Аллах учит верующих как просить помощи у Него в достижении результата наикратчайшим путём: «... и скажи: „Может быть, выведет меня мой Господь к более близкому (короткому пути), чем это, по прямоте“».

«Думайте о конечной цели бизнеса прежде, чем его начать», – рекомендуют консультанты и опытные предприниматели, но...

Обратная сторона предпринимательского духа – романтика первых шагов в собственном бизнесе быстро заканчивается, и определить конечную его цель необходимо на начальном этапе. Цели могут быть краткосрочные, средне- и долгосрочные. У всех они разные. Проект может решать и социальные задачи, у него может не быть коммерческих целей. Просто замечайте, если в этом ваш выбор. Многие видят цель построения бизнеса в том, чтобы успешно из него выйти, когда проект стал интересен для конкурентов либо для стратега, и его можно выгодно продать.

Главное помните, что цели могут быть самыми разными. Полагаю, если вы спросите сейчас какая была цель у основателей Google, Apple или Amazon – они скажут, что пишут об этом в своих годовых отчетах. Цели у таких гигантов, скорее всего, подвижные, как бы странно это ни звучало. Чем быстрее или медленнее они растут, тем чаще они ставят новые цели. Как мы видим планы и цели тоже динамичны;)

No risk – no rizq

Однажды мне в Караганду позвонил товарищ со студенческих времен и говорит:

– Мардон, у меня есть гениальная бизнес-идея! Надо поговорить.

Да, так бывает не только в кино.

– Рассказывай, в чем суть, – отвечаю.

– По телефону не рискну, нужно лично.

– Да, кто нас слушает? Не будешь же ты ради разговора лететь из Москвы в Караганду!

– Почему же?

Нужно знать моего друга. И месяца не прошло, как он сидел рядом со мной за столиком в Макдональдс и громким шепотом делился «уникальной» идеей.

Почему я говорю так скептически? К этому моменту я окончил МГИМО. Очень может быть, в студенческие годы я и упустил что-то важное с точки зрения знакомств и построения полезных связей, но я получил фундаментальные знания. И каждый божий день, когда я заходил в институт, я благодарил Всевышнего, что у меня есть такая возможность. Я понимал, что в тот момент МГИМО – мой единственный шанс. И я не имел права его упустить. Я делал все, чтобы каждый день был плодотворным и результативным: учился, учился дома, в институте, библиотеке. Да и опыт работы

в KPMG, где мне повезло увидеть изнутри сотни бизнесов в различных отраслях экономики, сказывался.

Я был не настолько наивен, чтобы не понимать: если кому-то пришла в голову гениальная бизнес-идея, значит где-то в мире есть человек, который уже занят реализацией этой гениальной идеи. И высока вероятность, что этот человек или компания не один, их несколько, а значит, вы не просто опоздали, но и выходите играть на поле конкурентов.

Сколько стоит гениальная идея сама по себе?

«Ровно столько, за сколько ты ее продашь», – так мне сказали однажды партнеры в Mangrove Capital Michael Jackson (один из них был операционным директором компании SKYPE). По сути, идея сама не стоит ничего, пока она не описана на бумаге и пока не реализована в жизнь.

Вот о чем я сказал московскому другу, хотя мысль начать уже собственный бизнес мне очень импонировала. Признаться, я дозрел нести собственные предпринимательские риски и подумывал уйти из горного дела, в котором работал в тот момент. Почему?

С одной стороны, это была отличная школа жизни и бизнеса. С другой – там я узнал, что такое настоящая борьба и жесткие бизнес-процессы, корпоративные игры без пра-

вил.

Об этом опыте стоит рассказать подробнее.

Один из моих главных земных учителей

2007 год. Я ищу новую работу и получаю одновременно несколько предложений – из Казахстана, Монголии и из Африки. Решаю, что пока не готов переехать жить в Уганду даже ради работы в Barclays Bank и одной известной инвестиционной компании. Выбор падает на развивающуюся угольно-промышленную компанию в Казахстане. Моя задача, говорят во время собеседований, помочь холдингу выйти на AIM альтернативную Лондонскую биржу. Так я попадаю в новый мир – промышленности, геологии и горного дела. В мир сырых производителей.

В Караганде я встретился с одним из своих главных в жизни «учителей» – старшим коллегой. Когда мы познакомились с ВЗ (позвольте мне называть его так, он просил не указывать его имени в книге), тот только-только присоединился к нашей команде, возглавил работу по выходу компании на IPO – Initial Public Offering, первое публичное предложение. Он многому меня научил. Хотя наши отношения складывались не легко.

Я не люблю проигрывать.

Даже в детстве, когда мы с папой сражались в настольный теннис, я чуть ли не со слезами спрашивал: «Папа, почему я должен Вам проигрывать?» И однажды отец спросил: «А по-

чему ты должен выигрывать? Ты же младше меня», – «Я должен побеждать, желательно всегда».

Такой уж характер. Я тренировался часами. Когда мы начали играть в бильярд, я, новичок, проигрывал поначалу всем, что меня очень тревожило. Снова и снова отработывал каждый удар, пока не начал выигрывать. И я ликовал, успокаивался, осознавал, что поступаю правильно. Так не только в играх, во всем. Под руководством ВЗ, помножив его требовательность на мою готовность много работать, быстро учиться, вникать и переделывать, пока не начнет получаться, я стремительно рос в своих профессиональных навыках.

Вначале ВЗ научил меня многое делать своими руками: я готовил документы, финансовую отчетность. Бывало, и часто, в ночи он звонил со словами: «Мардон, просыпайся, надо вот это, вот это, вот это. Мне не интересно как, но до начала рабочего дня должно быть готово». Признаться, мне в то время платили гроши, но наставник требовал несоизмеримо больше. А главное – многие задания были головоломками или сюрпризами.

Поручения могли выглядеть так: «Слушай, у меня завтра встреча с акционерами, подготовь отчет. А я пошел спать». Или ужинать. Случалось, мы с коллегами сидели за полночь, работали. ВЗ звонил, просил меня встретить на рассвете человека в угольном разрезе – до которого шесть часов ехать на машине, по убитой дороге, через степь. При этом шеф с важным человеком летели на разрез на вертолете. Теоре-

тически, я вполне мог спать дома, встать на рассвете, чтобы полететь с ними. И я отвечал: «Да, конечно, встречу, я ведь с вами вместе полечу утром?» Но в ответ почти всегда слышал: «Нет, Мардон, будь на разрезе за полчаса до нас. Ты должен проверить, все ли в порядке и встретить нас там». ВЗ бросал трубку, а я знал, что меня ждет бессонная ночь за рулем. И следующий непредсказуемый день.

Знаю, со стороны наши отношения покажутся рабовладельческими, но я был молод, многому у шефа учился и понимал, что его задания отчасти – это проверка на прочность. Некоторые, казалось, невозможно выполнить! Но если не спать и делать-делать, они оказывались трудно, но выполнимы. Я даже нянькой у него работал! Звонит однажды ВЗ и говорит: «У меня семья прилетает, поезжай в Астану, встретить их и привези», – «Хорошо, я все сделаю», – «Только знаешь, я потом сразу уезжаю с женой, побудь с детьми, пожалуйста». Детям на тот момент было плюс-минус 10 лет...

Но, видя, что я иду навстречу и справляюсь даже с экзотическими поручениями, шеф быстрее меня продвигал. Не знаю, входило это в его планы или получилось спонтанно, но он помог мне увидеть мои пределы и переступить через них. Увидеть, что я способен на большее, чем привык думать.

Так акционерам нужно было построить офисное здание, искали проджект-менеджера и ВЗ выдвинул мою кандидатуру. Меня утвердили, и шеф спросил, уверен ли я, что все

получится. Но как я мог это знать заранее?! Догадываетесь, что мне помогло в тот момент? Уверенность ВЗ, что я справлюсь, вытяну. Он знал – у меня нет опыта в строительстве, но уже успел понять, что я умею разбираться во всем, что он мне поручал. Я изучил фундаментальные основы строительства зданий, риски, инструменты. Проанализировал, составил план, объявил тендер. Через шесть месяцев офис был готов. До сих пор стоит. В 2017 году, когда ездил в Караганду на несколько дней, заехал в гости и вижу: здание, которое я конструировал, и сейчас точно такое, как было при мне. Просто ли было его построить? Сложно. Но по силам.

Иногда меня спрашивают, специально ли я ищу трудно-выполнимые задачи? И я отвечаю анекдотом: прохожий идет по улице и видит мужчину, который что-то чинит под брюхом машины, а пятилетний ребенок приподнимает и держит автомобиль, когда мужчине нужно под него залезть или вылезти. Прохожий в ужасе спрашивает: «Ты что, с ума сошел? Дети не могут поднимать такие тяжести!» А мужчина отвечает: «Да, не могут, ты прав. Но мой сын об этом пока не знает».

Я просто не знал тогда, что поднимаю неподъемное. Зато отлично запомнил момент, когда через год совместной работы ко мне подошел ВЗ и сказал: «Мардон, смотри, придет время, и ситуация изменится – ты перестанешь работать на других», – «Вы имеете в виду сотрудников?», – «Да. Не важно в какой компании, но все будут работать на тебя».

Я задумался. Возможно, впервые серьезно задумался о собственном бизнесе. Слова ВЗ поддерживали меня потом в самые трудные моменты создания своего дела. Два года назад, когда мы встретились с ВЗ в Дубае, и я рассказал ему о проекте РАУМО, о долине смерти, которую мне с коллегами и партнерами пришлось пройти, но выдержать, он просто пожал плечами и снова уверенно сказал: «Старик, я знал, что ты справишься. Я всегда в тебя верил». И это тааааак ценно для меня! В свое время он как учитель преподавал мне много жестких уроков, но я ни капли не жалел о них. Почему?

Потому что учитель расширил мои представления о себе, о моих пределах.

Наше сотрудничество и началось сложно, и завершилось непросто, но я рад, что нам удалось сохранить хорошие отношения. В финале его работы в Казахстане у нас возникли определенные разногласия. Я был молод. Мне хотелось доказать свою правоту и я стал высказывать свое мнение. Я просто взбунтовался против своего ментора. И мы отдалились. Я переживал, но спустя время мы стали поддерживать связь. Думаю, ВЗ, превосходный политик и тактик, всегда понимал, что со мной происходит. Он часто рассказывал, как себя вести в определенных ситуациях, объяснял мотивы людей, их поведение: «Смотри, он сейчас вот так поступит, а потом сделает вот это и это». Расписывал всю цепочку действий и последствий, и чаще всего попадал в точку.

У ВЗ есть любимая фраза, он повторяет ее как пословицу:

«Запомни простое правило, которое неизменно тысячелетиями: ты принял решение – отлично, но каждое решение, каждый поступок имеют последствия». Его слова засели в моей голове, и сейчас я стараюсь передать мудрость слов учителя моим детям.

«Жизнь как супермаркет. Заходи, бери все, что ты хочешь. Никаких проблем! Только на кассе не забудь заплатить. За каждую покупку».

Мир справедлив?

Пришло время рассказать, что же случилось в Караганде. Почему уже назревали мысли покинуть Казахстан?

Изначально меня звали в международную команду, которая занималась выходом холдинга на IPO. Долгий и затратный для всего бизнеса процесс – и по времени, и по усилиям всем подразделений, и по стоимости процедур для собственников. Я приобрел бесценные практические навыки подготовки компании к выходу на биржу: юридические аспекты, финансы, аудит финансовый и технический, long form reports – все это так или иначе проходило при моем участии.

Работа была сделана, но грянул кризис. Акционеры принимают решение отказаться от выхода на IPO. Международная команда уходит. Коллеги разлетаются по разным странам мира. А я решаю задержаться в Казахстане и оказываюсь в отделе материально-технического снабжения, затем в экономическом отделе и в отделе развития бизнеса.

За четыре года вырастаю до генерального директора компании, которая уже занималась геологоразведкой и проектированием крупного угольного месторождения. Во второй компании я был директором по развитию, но, фактически, принимал все операционные решения в работающем предприятии. На определенном этапе под управлением порядка 600—650 человек. И управление холдингом полно-

го цикла: подготовка, геологоразведка, добыча, сортировка, вертикальная интеграция, логистика, продажи. У нас были аффилированные трейдинговые компании и в Казахстане, и в Швейцарии. Этот опыт помогает мне досконально понять, что такое производство. Как оно функционирует и какие имеет слабые стороны. Слабые – чтобы понимать, как повышать производительность.

Иногда мы буквально живем на вахте, занимаемся добычей. Я своими глазами вижу 130-тонные самосвалы, «Малыши Белазы» – 45-тонники. Вижу, как экскаваторы грузят по пятнадцать кубов угля. Как проводят подготовительные работы, маркшейдерские замеры. Для меня промышленное производство, управление им – это примерно так же весомо и важно, как прочно стоять на земле, видеть струны, управляющие огромными корпорациями.

Мне невероятно интересно, голова работает на полную мощь. Я и сейчас понимаю, что опыт, полученный в Караганде, помог мне сформировать навыки, знания, опыт. Мало кто из ровесников может подобным похвастаться. Я отдал компании 4 года моей жизни. О том, что пришло время расставаться, мне намекает организм – я стал часто болеть.

Почему спустя четыре года работы в бизнесе такой ценный практический опыт стал меня тяготить? Думаю, есть несколько объяснений. Оглядываясь назад, я понимаю, что причина болезней и мой уход были связаны с несовпадением ценностей – моих и людей в компании. В Казахстане я

созрел до создания собственного бизнеса. Пришло мое время реализовать свою идею, в которой жизнь будет строиться согласно моим принципам и жизненным ценностям. Каким?

В Коране можно прочесть слова предупреждение для торговцев: будьте внимательны к тому, что и как вы взвешиваете на чаше весов.

У меня обостренное чувство справедливости. Может быть, это наивно, но я стараюсь действовать согласно тому, что чувствую. Хотя даже моя мама говорит: «Кто тебе за это спасибо скажет?» Никто? В любом случае, я поддерживаю справедливость. Она – основа основ. В исламе записаны 99 имен Всевышнего Аллаха.

Одно из них – Аль «Адль – Самый Справедливый».

Соответственно, предполагается, что каждый правитель, полководец, руководитель компании, глава семьи должен заботиться о справедливости. Согласно Писанию, если человек несет ответственность за других людей – семью, компанию, народы – в первую очередь он должен быть справедливым. Но что такое справедливость? Одинакова ли она для всех?

Со временем, с опытом я понял, что не может быть идеальной справедливости, она у каждого индивидуальная,

своя. Но разве это освобождает нас от того, чтобы стремиться к большему? Я решил начать с себя. Дал себе обещание: принимая каждое решение, помнить о том, что Всевышний видит меня всегда и после смерти спросит за каждый поступок. Помню, однажды у американского боксера, олимпийского чемпиона Мухаммада Али в интервью спросили: «Какие у вас планы?», он ответил: «Я буду готовиться ко встрече с моим Создателем. Накопилось слишком много вопросов, за которые я должен ответить». Его слова произвели на меня сильное впечатление. Думаю, не будет преувеличением сказать, что каждый должен понимать брэнность мира и готовиться ко встрече с нашим Всевышним.

Не скажу, что отношусь к миру серьезно, скорее – реалистично. Мне не импонирует инфантилизм. Вероятно, человеческая слабость, наша природа подталкивает искать легкие пути, надеяться прожить жизнь легко. Но бывают ли легкие судьбы? Я не видел. А вот спрос с каждого будет за все. Разве это не повод действовать по совести уже сейчас?

Меня с детства спрашивают, зачем быть таким серьезным? Нельзя ли попроще? Наверное можно. Но есть вещи, где важно придерживаться своих ценностей. Даже если приходится принимать решения, казалось бы, усложняющие жизнь, я понимаю, что не могу действовать иначе. Однажды в университете преподавательница всем автоматом поставила зачет по Европейскому праву, а меня пропустила.

– А как же я?

– Вы не знаете часть вопросов.

Ее слова меня так возмутили, что я не сдержался и выпалил прямо на семинаре:

– Да я лучше вас предмет знаю!

Вся группа на нас смотрит. Преподаватель задумалась на секунду и спокойно отвечает:

– Анваров, мы с вами встретимся на экзамене.

Потом едва ли не каждый одnogруппник мне сказал, что я мог бы и сдержаться, промолчать. А я не мог. Прихожу на экзамен. Рассказываю все по программе и даже больше, требую заслуженную пятерку. Преподавательница скривила лицо, но поставила.

Конечно, этот поступок не добавил мне фанатов среди однокурсников. Ребята негодовали, что, дескать, из-за моей несдержанности им пришлось сдавать экзамен, а преподавательница откровенно придиралась ко всей нашей группе. Но я считал, что поступил верно. Вставать на защиту себя и справедливости приходилось и приходится до сих пор. Но ведь это нормально.

Так для меня важно соблюдать те правила и нормы которые оставил наш достопочтенный Пророк Мухаммад (мир ему и благословение Аллаха), хотя у меня нет иллюзий, что мы сегодня смогли бы полностью придерживаться их. Реалии влияют на всех, но в бизнесе мы должны заниматься только тем, что дозволено законом и моральными ценностями. Когда пришло время создавать свой бизнес, я изначально-

но предложил и партнеры меня поддержали, мы сразу договорились, что не будем делать ничего неудобного нормам, предписанным в священных Писаниях. В случае с РАУМО это значит, что мы не проводим платежи для high risk, online betting, trading и иные запрещенные виды деятельности. Мы придерживаемся этого решения до сих пор.

К нам часто приходят и говорят: «Давайте, ребята, у вас хороший процессинг, у нас – трафик, вы заработаете на нас море денег». Да, сейчас мы зарабатываем рыночные комиссии, а они низкие, потому что это – бизнес объемов, на приеме платежей таких бизнесов прибыль составляет и 10, и 15, и 20 процентов. Но мы все равно отказываемся. Я понимаю, человек слаб. У меня нет иллюзий освободить мир от соблазнов, но я не хочу быть соучастником в том, что не могу назвать благом. Одно дело, когда человек сам ищет и находит искушения, а другое – когда вы с помощью технологий открываете к ним доступ и становитесь сообщником.

Ставить себе ограничения или помнить о своих ценностях и принципах, научиться говорить «нет» важно и логично – как дышать, как выбрать жить в месте, которое любишь.

Я живу в Москве, очень люблю этот прекрасный город, подобно Риму открывающий возможности тем, кто хочет добиться своих целей. Даже приезжая в Ташкент, я скучаю

по Москве. Хотя в Ташкенте я чувствую себя на Родине.

Так я привношу в каждый свой бизнес все мои знакомства, все контакты и жду, что партнеры и сотрудники будут действовать аналогично. Для меня так себя вести – значит, поступать по справедливости.

Однажды в одном из проектов дело быстро пошло в гору, удалось хорошо заработать, а потом мы по глупости потеряли большую сумму денег. Я позвонил одному из партнеров и сказал как есть: «Вы заработали в три раза больше, чем вложились изначально, но сейчас у нас убытки. Нужно положить убыток в кассу, иначе партнер с той стороны перестанет с нами сотрудничать». Это логично, так же учили действовать мусульман, согласно Корану, и я стараюсь применять принципы, которые не меняются веками. И один из партнеров ответил: «Не вопрос», положил деньги и все в порядке. А другой заартачился: «У меня нет денег». Ну, нет так нет, решил я, и сказал: «Если партнеры не возместят убытки согласно своей доле, то их доли будут размываться».

Мы покрыли убытки, бизнес снова пошел в гору. Но когда через определенное время второй партнёр, у которого, по его словам, не было денег возместить свою часть убытков, пришел за прибылью, я ответил: «Давай в этот раз мы с тобой разберемся по вековым правилам. Скажи сам – кто из нас прав? Имеешь ли ты право на что-то претендовать после то-

го, как отказался возместить свою часть убытков?»

Я думаю, это справедливо.

Если я не знаю или сомневаюсь, как следует поступить, я ищу ответы в Коране и в Хадисах. Там нет пустых рассуждений о нашем или другом мире, в них прописано: кто, что делает и за что отвечает, как следует поступать в разных житейских ситуациях.

Так каждый человек отвечает за себя, но мужчина также несет большую ответственность перед своей семьей. Родители, жена, дети – за них большой спрос. Например, в Исламе есть равноправие между мужчиной и женщиной по большинству положений. У жены есть определенные права и обязанности перед мужем, у мужа есть свои права и обязанности перед женой.

Удивительно! В Европе еще в XVIII веке спорили, не могли прийти к единому мнению – есть ли у женщины душа или нет, а Ислам в VII веке регламентировал права и обязанности мужчин и женщин. Другое дело, как общество использует написанное в священных книгах. Люди есть люди. Они используют информацию так, как им удобно на данный момент. Но вот, например, многие ли знают, что по Корану у женщин даже больше прав в социальных вопросах и они более защищены? Мужчина обязан полностью содержать семью и обеспечивать их всем необходимым.

Урок получен, назидание принято, а вот исполнение зависит от человека. Нам дарована свобода воли и большая ответственность. Недостаточно просто позаботиться о себе, спасти собственную душу. Каждый человек отвечает за себя и за тех, кто рядом, кто в сфере его влияния. Очень реалистично.

КРІ или отношения – что важнее?

В Казахстане, когда коллеги разъехались, а я решил продолжить работу в холдинге, я встал на защиту интересов акционеров. Это мало кому понравилось. Включая акционеров, что удивительно. Думаете, так не бывает? Рассказываю.

Через несколько лет работы я прекрасно знал, как устроена компания. Меня тошнило от зашкаливающего уровня кумовства – друзья, любовницы, родственники занимали ключевые позиции, круговая порука процветала. Я решил изменить сложившиеся правила. В первую очередь мне было обидно, что они жестко обманывают и обирают акционеров. Во-вторых, раздражало свинское отношение к каждому человеку и к делу в целом. Меня выворачивало от чувства несправедливости. И третье, что мной двигало – я верил, что предприятие можно сделать прибыльным, если повысить его производительность в целом. Пока же холдинг приносил убытки и требовал финансирования из карманов акционеров. Я решил попытаться навести порядок и рассудил, что если мне удастся выстроить бизнес-процессы, очистить компанию от кумовства и трансформировать корпоративную культуру, то точка безубыточности не за горами.

В самом начале, когда я проходил собеседования, когда меня еще только переманивали работать в холдинг, акционеры повторяли, что их бизнес для меня – фантастическая

возможность набраться опыта. И это правда. Благодаря тому, что я узнал, осознал, сделал во время работы в угольной промышленности, я получил уникальный опыт, который сейчас применяю в других бизнесах. Если бы я занимался оперативным управлением и контролем сам, ежедневно, месяцев так шесть подряд, результаты пришли бы намного быстрее. Но теперь я четко расставляю приоритеты и осознаю, что не все должен делать своими руками, как раньше, в Казахстане. Сейчас, когда мы с командой достигаем феноменальных результатов, я с благодарностью вспоминаю такой трудный для меня урок – работу на производстве. Прав оказался один из акционеров холдинга, который шутил, что за работу у них я еще должен доплачивать, как за уникальное обучение в деле.

Смотрели фильм «Области тьмы» Нила Бёргера?. Посмотрите, думаю, вы его оцените. По сюжету, писатель принимает препарат, позволяющий увеличить мощность мозга в разы. У меня в Караганде в то время было именно такое ощущение. Будто мой мозг работает на грани своих возможностей, настолько я погрузился в бизнес-процессы. ВЗ спрашивал: «Слушай, Мардон, честно скажи, ты как снимаешь стресс?» Честно отвечаю: «Шеф, вы же знаете, я не пью, не принимаю ничего. Я работаю на вере, на результат», – «Как так?», – «Я мусульманин, вы же знаете. Намаз помогает мне держать голову ясной». ВЗ был уверен, что рано или поздно я сломаюсь, не выдержу такой темп, если забуду как

важно давать отдых не только своему телу, но и душе. Я давал, меня поддерживала семья.

И я часто вспоминаю слова ВЗ: *«Если ты делаешь одно и то же одним и тем же методом и инструментом, не удивляйся что результат будет одинаковым»*. И он, безусловно, прав. Другое дело, что обстоятельства изменились. Сейчас я действую согласно своим представлениям о справедливости, так же, если не жестче, чем в Караганде, когда был штатным сотрудником. Однако результат другой. Причина тому – сейчас я руковожу собственным бизнесом.

В тот год, самый сложный в моей наемной работе, я как-то сказал ВЗ: *«Я хочу за год разобраться – как все устроено в холдинге. Но сейчас, на своем месте, я не получаю от работы драйва»*, – *«Куда ты хочешь? В какой департамент?»* Я подумал и сказал, что по мне так менее важно, как цифры формируются, как деньги двигаются. Важно, кто и как их в компании тратит. Происходит это под контролем отдела материально-технического снабжения. *«Поставь меня туда»*, – предложил я. *«У тебя нет опыта, Мардон»*, – *«Я разберусь»*.

ВЗ согласовал предложение с акционерами и поставил меня начальником отдела материально-технического снабжения. Это был один из самых тяжелых вызовов, самых тяжелых моментов в моей карьере. Именно здесь я увидел, на каком уровне происходит воровство. И не важно, насколько ты крутой финансист, казначей. Твои компетенции ничего

не значат, если ты не контролируешь снабжение, supply chain, цепочки продаж.

В отделе материально-технического снабжения формировались покупки. И здесь же существовал огромный соблазн поступить бесчестно, но заработать большие легкие деньги. Купить нечто для холдинга за 10 рублей и получить с них 2 рубля в качестве отката не сложно, верно? А когда идут буровзрывные работы, когда бурятся и взрываются миллионы кубометров горной породы, разница между стоимостью в 3 и 3,5 доллара становится весьма существенной. В год через отдел материально-технического снабжения проходило порядка 20—30 миллионов долларов. Достаточно большие деньги, чтобы их заметить? Оплачивали буровзрывные и подрядные работы, подготовку и поддержание к перевозке дорог и строительство, покупку больших и малых экскаваторов, погрузчиков, бульдозеров, самосвалов, других машин, закупали дизтопливо и горюче-смазочные материалы (ГСМ), узлы и агрегаты. Огромные объемы позволяют практически незаметно зарабатывать на откатах миллионы долларов. Нетрудно было предположить, что здесь как раз таки закапываются деньги, которые теряла компания.

И вот я открыл дверь и вошел новым начальником в сложившийся коллектив. Поскольку меня назначили «сверху», понятное дело, кому-то пришлось сдвинуться по должностной лестнице «вниз». Уже этого было достаточно, чтобы мое появление приняли в штыки. Не отдел, там была целая ма-

фия, сплоченная стая волков. На второй день я уже спинным мозгом чувствовал, насколько мне тут не рады.

Я получил отдельный кабинет, но пересел в общий, где сидели еще шесть человек. Мне это не особо нравилось, но я понимал, зачем пересаживаюсь. Этот важный ход позволил мне наблюдать за происходящим. Конечно, подчиненные были шокированы. Но я видел, что не все они сознавали, что рано или поздно я во всем разберусь, найду каждый доллар. Хитрые прожженные люди считали себя умнее. Их ошибка была в том, что они недооценили риски.

Это была мощная схватка. Признаюсь, тяжелое было для меня время. Сотрудникам отдела было интересно и выгодно все втихую поделить между собой: буровзрывными и подрядными работами занимались главный менеджер и, конечно, главный маркшейдер – специалисты, которые согласовывают и планы работ, и важные акты выполненных работ для подрядчиков. Директор по производству отвечал за производственные вопросы (техника, спецтехника и иные производственные моменты). Очень просто – у каждого в отделе своя зона ответственности и интересов, свои цепочки поставщиков и договоренности. Это было как на ладони.

Я примерно посчитал, где крутятся основные деньги, но было сложно быстро найти подтверждения очевидному. Понятно, что не только в этом отделе, но в параллельных также есть мною недовольные. Сложность всей ситуации была в том, что всем нужно было взаимодействовать с нашим

отделом и со мной, чтобы производство не останавливалось.

У меня была четко продуманная и прописанная стратегия по наведению порядка в отделе, что должно было прояснить для меня картину в компании. Как бывает часто в жизни – нельзя учесть все риски. Поэтому происходят, скажем, технические ошибки. В моем случае все работало прекрасно, поэтапно удалось выявить уровень воровства и неэффективность производственных процессов.

Было бы легче нанять новую команду, но акционеры пока не спешили с кардинальными кадровыми перестановками, поскольку главный инженер и директор саботировали – рассказывали акционерам, что я не уважаю никого, для меня нет авторитетов. Забавно, что мои волки были правы – они, конечно, не были для меня ни авторитетами, ни угрозой, которую я бы воспринимал всерьез. Подчиненные меня боялись – никто до конца не понимал, в каких отношениях я был с акционерами. Они видели, что собственники бизнеса могли позвать меня обсудить один на один важные вопросы и чувствовали, что постепенно теряют позиции. По мере того, как я наращивал свои знания и силы, возникало все больше вопросов у акционеров, и все больше возможностей менять положение вещей у меня.

Я стал искать кандидатов на замену моим волкам. И нашел – блестящего специалиста, эксперта в снабжении. Как доберман, которого спускаешь с поводка, а он вгрызается в добычу. Я согласовал его назначение, но кто-то сработал

против, и того кандидата аккуратненько слили. Такие технические ошибки бывают, пожалуй, у всех. Есть мнение, что многие ошибки и провалы происходят за счет двух вещей. Первое – когда вы кого-то переоценили, второе – наоборот, кого-то недооценили. Хммм... Я был взбешен что мне не разрешили взять к себе в команду человека. Что я сделал? Я из своего кармана платил ему за консультации, а он помогал упорядочить дела в отделе материально-технического снабжения. Плюс у меня была умнейшая помощница, которая проделала большую часть работы, назову ее ТМ.

Мы стали работать. Все уходило домой в 6—7 часов вечера, видимо, с мыслью, что у меня не хватит ума во всем разобраться. Охранники думали, что я какой-то странный, потому что я засиживаюсь с бумагами до ночи. А потом рано утром, как ни в чем не бывало, вовремя прихожу на работу. А в это время мы с ТМ оставались допоздна в кабинете и разбирали, анализировали все рабочие процессы. Мы смотрели документы, искали растраты и переплаты. И я понимал, что мы оба ищем справедливость и порядок, что это не просто ради зарплаты. Потому что вначале да, я оплачивал помощь ТМ сам, а потом она отказалась от денег, сказала: «Мардон, я тебе просто так хочу помогать. Мне ничего не надо от тебя». Всю жизнь она работала снабженцем, великолепно разбиралась в своем деле. Она из тех, кто реально был честным и добросовестным сотрудником, каких крайне мало. И я шутил, что настоящее место ТМ в прокуратуре или в суде, вот

где ей стоит начать работать.

Так или иначе, через пару месяцев был готов доклад: аналитика, покупка, конкурентные карты. За это время я разобрался, как работает снабжение. Я слушал, наблюдал, изучал все детально. В определенный момент начал понимать их «язык». Вы смотрели фильм «13-й воин» с Антонио Бандерасом в главной роли, в котором он уходит в поход с викингами, и через определенное время начинает понимать их язык? Я действовал похоже. И за месяцы прямо увидел, как все работает, куда утекают деньги. Мне пришлось пройти что-то вроде ускоренных курсов изучения предмета, удалось уложиться в два месяца. В те дни я вспоминал друга и коллегу по КРМГ, Алексея Смирнова, и его слова: «Мардон, запомни, любую вещь можно понять. Нужно только сесть и разобраться». И я разобрался.

Пришло время действовать

Что я сделал? Позвал волков и сказал: «Ребята, я буду делать ротацию. Теперь вы будете заниматься тем, чем до этого не занимались». На себя забрал согласование движения денег по основным, скажем так, по самым «жирным» статьям расходов холдинга. И тут же у меня начались серьезные столкновения с главным инженером.

Я забрал под мой контроль ГСМ и специально пустил слух, что мы будем покупать дизтопливо по 87 тенге. Несколько дней спустя ко мне подошел глава отдела и говорит: «Мардон Акмальевич, я нашел дизтопливо по 86,5». Отвечаю: «Хорошо. Молодец!» А сам думаю: «Вот ведь ты! До моего появления ты покупал по 89 и выше. А тут нашлось по 86,5, но... Но хорошо, что сказал: значит, мы можем посмотреть, сколько времени ты закунул топливо по 89 и узнать, сколько денег ты заработал на откатах». И записал себе эту цифру.

Я стал менять все условия закупок холдинга. Вокруг будто стала подниматься буря. На меня начали сами выходить незнакомые люди: поставщики ГСМ, топлива, гидронасосов, сервисные компании и другие. В один день я стал знаменитостью. Телефон звонил постоянно, меня стали приглашать в рестораны, бары, в гости. Но я принципиально платил за себя сам и объяснял: «Не надо пытаться за меня платить.

У меня больше денег, чем у вас всех вместе взятых». Я, конечно, блефовал. Но мне было важно показать, что со мной будет невозможно договориться об откатах. Я осознанно вел такую политику.

Потом начались звонки с угрозами. Караганда относительно молодой город, и был образован в Советское время для решение индустриальных задач некогда великой страны. После развала Советского союза город был не совсем спокойным, и временами это чувствовалось. Звучали в мой адрес слова: «Ты не отсюда. Если с тобой что-то случится, всем будет пофиг. Так что, вали из нашего города, пока с тобой что-то не случилось», – «Я вас понял. Никаких проблем». И упрямо гнул свою линию. Упрямство иногда может быть полезной, как вы сами видите.

Я позвал своих подчиненных и сказал: «Я в курсе происходящего в холдинге. В ближайшее время разберусь с главным инженером и иными руководящими лицами». Специально говорил вслух, чтобы сотрудники доложили всем о моих планах, хотел посмотреть, у кого не сдадут нервы. Нужно признать, у многих не сдали.

Потом я предложил: «Каждый из вас возьмет бумагу и напишет, где, кто, сколько воровал. Я и так все знаю. Напишите. Я заберу бумагу, и мы начнем с чистого листа». Как и следовало ожидать, никто ничего не написал.

Однако начались кадровые изменения. Первым вылетел глава отдела БВР (буровзрывных работ), позже главный тех-

нолог, на понижение пошел глава отдела снабжения. Потом еще несколько ребят. Остались те, кто воровал по мелочи, что сложно было это доказать.

Акционеры вначале не знали, что я затеял, но когда я разобрался в процессах, когда подсчеты и отчет были готовы, мы собрались на совещание и я показал, сколько денег в год они теряют. Реакция меня поразила. «Ну это же недоказуемо», услышал я в ответ... «Если вы готовы без оглядки отдавать 20 процентов прибыли, отдайте мне 10, – предложил я. – 10% вы сэкономите, а я выстрою работу всего отдела таким образом, чтобы откаты прекратились», – «Да ты...?! Зачем тебе это?», – сказали мне...

Я понял, что прекрасно разобрался в политике холдинга, в сотрудниках. Осознал, что мне нужна моя команда, чтобы я мог достигать в бизнес-процессах больших успехов. Как говорит мой брат «один в поле не воин, даже если он хороший воин».

Успех любого дела заключается именно в команде, которая этим делом занимается и реализовывает идеи. Помните, вы – никто без команды.

Начала появляться идея, что мне нужно собственное дело, свой бизнес. Я был поражен реакцией акционеров. Выходит, не все люди ценят когда их деньги сохраняют?

Вероятно, не все. Пройдет еще несколько месяцев, и когда

по итогам года станет видно, что я сохранил – сэкономил для холдинга, для его владельцев значительные деньги, я не получил за это ни вознаграждения в виде бонусов или премий, ни благодарности. Но я перестал бы быть самим собой, если бы остановился. Оставалось разобраться только в производстве. Это был мой следующий шаг.

Итог: я разобрался со снабжением холдинга, все понял, пресек, насколько мог, воровство, но все равно не был доволен. Потому что основные деньги шли через буровзрывные работы. Тендеры на их проведение объявляют каждый год. И вот в тот момент, я – глава тендерного комитета. И назначаю тендер сам, смотрю, что будет дальше. А все вокруг ходят с такими важными, глубокомысленными лицами, будто хотят сказать: мы обо всем договоримся с главным инженером, Мардон. Но не тут-то было! Решения теперь рассматривает комитет, анализирует комитет и дает рекомендации.

Честный тендер

В мире две большие компании, которые изготавливают взрывчатые вещества и проводят взрывные работы: Orica и Maxam. Австралия и Испания. Это гиганты рынка. В тендере участвовали еще несколько незначительных местных компаний. Но борьба шла между двумя лидерами.

Orica пришла с предложением: «Наша цена – взрываем по 5 долларов за кубометр. Мы знаем, какой ты. Для тебя – 4,5 доллара». Отвечаю: «Неплохо».

Потом ко мне пришел менеджер Maxam, честно ему ответил, что не буду вести с ним переговоры и попросил пригласить главного. Его звали Майкл, австралиец. Мы начали переговоры и я постепенно узнал о нем достаточно, чтобы сформулировать предложение: «Майкл, ты новичок. Тебе нужно делать объемы. У меня есть информация, что ты показываешь плохие результаты, и твое начальство недоволено. Я знаю, что у тебя есть акции этой компании, а вы скоро выходите на IPO. Результат очень важен для тебя, предлагаю тебе сделку: я смогу дать тебе объем, но ты дашь нам лучшую цену на рынке». Он говорит: «Мардон, ты слишком много просишь. Ты ломаешь рынок». Нет, не ломаю рынок, а даю тебе возможность войти в новое предприятие. Майкл взял время подумать. Мы расстались на моей просьбе прописать цены в документах для тендера, чтобы все было прозрачно.

Утром мы объявили тендер.

Чтобы действовать по справедливости, я сказал Ogica, что 4,5 доллара нас не устраивают. Мне нужна была лучшая цена. И тут начинается самое интересное. В этот день – день подведения итогов тендера, я получил огромное удовольствие! Мне кажется, я был самым спокойным из всех участников событий. Рассказываю.

Мы получили тендерные предложения. Я сразу передал результаты секретарю, она начала зачитывать их слух. По цене между Махат и Ogica – существенная разница. Пауза. Спокойно ставлю точку: «Дамы и господа, спасибо за ваше время». И выхожу пройтись по этажам. Поправляю галстук перед зеркалом. Мне всего 24 года, для солидности я хожу в костюмах, в галстуке. И тут слышу, как главный инженер, который меня к этому моменту уже давно люто ненавидел, вызывает к себе.

«Мардон Акмальевич, я вижу, вы проделали огромную работу. Кого выбираем?», – «Не знаю. Как вы считаете?», – «Махат дали хорошую цену, но они непроверенные. Они не знают, как у нас работать, какая специфика». Он начал давить техническими особенностями. Ведь главный инженер не мог знать, что в последние месяцы моей любимой книгой стал справочник под названием «Горные работы», основа основ в отрасли. Не знал он, что к тому времени я уже начал разбираться и в геологии, и маркшейдерских замерах, и в качестве угля. Понимал азы в вопросах ОТК (отдел тех-

нического контроля) – важного департамента в составе холдинга, ведь от качества угля, который компания производит, зависит очень многое.

Сделаю небольшое отступление. Начальником отдела трудилась и по сей день трудится Людмила Васильевна Шалимова, очень интересная и образованная женщина. Прекрасный человек и большой профессионал своего дела с 40-летним стажем в угольной отрасли. Она научила меня многим тонкостям подготовки угля к продаже и остальным нюансам в вопросах рекламации. Я часто заходил к ней, пил чай, кофе, часами зависал в кабинете с вопросами. Она мне говорила: «Мардон Акмальевич, я не пойму. Зачем тебе это надо? Тебе нечем заняться?» Но мне было интересно. И запоминал, и записывал. Также много времени проводил с главным экологом Александром Дюкином. Господин Дюкин – один из самых уважаемых экологов в своей сфере, я благодарен ему за те переданные знания. Возвращаясь к 2022 году мы все видим как тема экологической безопасности и экологической ответственности (ESG) выходит на первые планы. Мы еще в 2011—2013 года работали по экологическим отчетам и готовили их в необходимые государственные ведомства.

И вот в день тендера главный инженер настаивает: «Мардон, давайте выберем Orica», – «Но они же дорогие», – «Зато качественно. Выбрать Махат – это взять кота в мешке. Новая компания, нужно все заново выстраивать». Говорю: «Я

сделаю так, что они еще 24 часа будут все на камеру снимать, отчеты и аналитику предоставлять. Как вам это?» – «Ну, это инновация в определенном смысле». – «Это не инновация. Это просто требования» – «Не, Мардон. Я уже директору написал, сказал свое заключение». А там же целый процесс согласования! Про себя думаю: «Ах, какой смелый! Знаю, строишь новый дом. Твой зам по производству делает ремонт в квартире. А наш директор вечно ходит на охоту».

Я снова мысленно посчитал, кто сколько зарабатывает только на этом тендере, и ответил: «Ваше дело. Вы уважаемый человек. Тут у нас мнения расходятся. Я не допущу переплату», – «Ну, давай посмотрим, кто возьмет верх».

Я позвонил ВЗ: «Шеф, у нас такая проблема». И назвал ему сумму – а это много, очень много денег. «Мне по барабану, сколько мы экономим», – говорит начальник. Отвечаю: «Дело ваше. Я свою работу сделал. Теперь выбор за вами. Поговорите с акционерами сами». Ждем. Бегут секундные стрелки часов.

Целый день шла война. Глава СБ (службы безопасности) попал меж двух огней, поскольку ему нужно было выдать свое объективное заключение, а оно было совершенно категоричным и очевидным. Я его успокаивал: «Все звонят? Хотят, чтобы ты выдал свое заключение? Ну так дай свое заключение. Я тут причем? Просто помни, чьи интересы ты защищаешь – свои или акционеров». И он понял, что я аккуратно перехожу в ту плоскость, где его голова тоже может по-

лететь. «Мардон, надеюсь, ты все просчитал», – «Я все просчитал. А остальное – в руках Всевышнего Аллаха».

Звонит. Ждем. Тикают часы.

Звонок. «Мардон, ну ты натворил делов. Нам звонят и те, и эти. И с других предприятий просят за Огиса». Примерно такие слова я и ожидал услышать. Я так хотел сказать, что уволюсь, если они не примут правильное решение. Но вместо этого произнес: «Я свою работу сделал. Принимайте решение сами».

Но чтобы подстраховаться, позвонил второму акционеру. «Вы же финансируете предприятие? Ну вот такая ситуация у нас сегодня. Готовы выписать чек на вот такую сумму в конце года?», – «С чего это? Предоставь отчет», – «Пожалуйста». И сразу же высылаю.

Ждем. Еще час ждем. Уже поздний вечер.

И вот акционеры выбирают Махам!

Это была сладкая победа. Я был очень рад.

Маленький лев

Два разных человека в разные периоды моей жизни сказали мне похожие вещи. Один из них – инвестиционный банкир. Я его очень уважаю, это человек, о которых говорят «self made» – тот, кто сделал себя сам. Так вот, года три назад он сказал мне: «Ты же знаешь, что такое сафари? Там много львов. Я тут – главный лев», – «Шеф, какие могут быть сомнения? Вы тут главный лев», – «Но ты – маленький лев. Ты лев. Не забывай про это».

Я был маленьким львом. Помню, примерно в то время, когда мы провели тендер, мне назначили зарплату в 3000 долларов в месяц. После того, как я сэкономил холдингу миллионы долларов. И еще казначей мне говорит: «Да, Мардон, сэкономил, но это же производственный процесс. Мы же не заплатили эти деньги», – «Да, но компания сэкономила». Я не собирался на этом останавливаться. Наверно, так бывает на войне. Когда главнокомандующий выигрывает битву, он планирует выиграть войну. Я понимал, что выбор в тендере – это только начало. Я разозлил всех. И теперь я собирался ударить коррупционеров по самому больному – по производственным процессам.

Я чувствовал, что устаю от борьбы, что долго в компании работать не хочу, мечтаю о своем бизнесе. Но мне еще хотелось разобраться в той части структуры компании, которая

еще хранила от меня свои секреты. Я вошел во вкус!

Отдел снабжения – как кровеносная система. Можно проследить, как кровь двигается, чем она наполнена: витаминами, белками, микроэлементами. Я так видел компанию через призму отдела снабжения – через движение денег. Я не говорю, какую важную роль играет снабжение для бизнеса, но сверхважной задачей является установка контроля над этой частью, потому что вы всегда знаете – кто вам платит, но не всегда можете знать – кому вы платите, и платите ли много или мало. По сей день считаю и советую – будь то среднее либо большое предприятие – обращать особое внимание на процессы снабжения и цепочку продаж и покупок.

Я выделил топ-10 статей расходов, основных поставщиков. Проанализировал. И принял решение, используя принцип Парето, согласно которому 20 процентов усилий человека или компании закрывают 80 процентов потребностей. Старый, понятный метод. Смотрим, какие запросы дают отделы, считаем – и все видно, как на ладони. Цифры вам подтвердят ваши гипотезы.

Я разобрался в снабжении, сделал нужные назначения, перешел к материально-технической базе на угольном разрезе. Закономерно возник вопрос – почему в организации не проводится инвентаризация? Я пригласил сотрудника из отдела снабжения, который до этого работал в полиции и говорю: «Ты Бога боишься?», – «Да, я много ошибок в жизни сделал. Дайте мне шанс». Мужу было 45 лет. Мне – 24 года.

И мы взялись вдвоем и провели расследование. Дальше началось самое интересное. В коллективе примерно 650 человек, большое предприятие. Когда я возглавлял отдел материального снабжения и часть внутренних продаж, у меня в подчинении было более 40 человек. Для улучшения финансовых показателей предстояло уволить довольно существенное для компании число людей. Я посчитал – требовалось уволить порядка 30—40 человек из разных уровней компании – от управленцев до самого нижнего звена. И за каждой единицей стоял человек с его личной историей.

С одной стороны, я заручился поддержкой финансового директора. Интересный дядька, экспат, разменял шестой десяток, гениальный в цифрах, но ноль в понимании людей. Был счастлив, что ему вовремя приходят отчеты и он видит, что КРІ постоянно улучшаются. Мы хорошо понимали друг друга, но не видели способа, как лучше действовать, чтобы психологически переманить сотрудников на свою сторону.

Я понимал, что настроил против себя едва ли не всех в холдинге. Работая в коллективе, всегда нужно помнить, что самая сложная работа – это работа с кадрами. Чем больше взаимопонимания, тем лучше настраивать рабочий процесс.

Информация – это всегда важно, но еще важнее – как вы ее используете. Я решил продолжать сражаться, чтобы выиграть войну в целом. И предложил отделу управления персоналом изучить дела сотрудников, составить психологические портреты, готовиться проводить увольнения.

Когда я учился в Лондоне, у нас был предмет «Human resources management», – управление человеческими ресурсами. Я понимал, что, уволив часть сотрудников, которые привыкли кормиться откатами и занимали свои позиции, прежде всего, благодаря не профессиональным качествам, а связям и дружбе, мы сможем изменить настроение в холдинге, оздоровить компанию. Я подготовил презентацию – план трансформации корпоративной культуры в компании – и презентовал идею акционерам. Они снова скептически сказали: «Мардон, ты же не разбираешься в этом». «Я разбираюсь. Вот анализ. Вот объяснение каждого шага, действия и вот – результаты, к которым они приведут». Задумались. «Но, Мардон, ты же занимаешься снабжением. Зачем ты лезешь в кадры? Это разные вещи». Но я лез, потому что принятый на предприятии советский стиль работы, хищения и привычка людей работать на себя, а не на компанию, увеличивали расходы, уменьшили доходы. Я хотел, как минимум, изменить корпоративную культуру, которая могла быть более эффективной. Это позволило бы холдингу выйти на прибыль.

Но я не учел человеческий фактор, как ни парадоксально. Хотя в тот момент и думал о людях, но не подумал вот о чем. За два года, которые я проработал в Караганде, другой человек на моем месте мог бы спокойно забрать с собой несколько миллионов долларов. Никто бы этого не заметил даже. Значит, на предприятии были и другие люди, которые счита-

ли, что лишились «своих» миллионов из-за моих инициатив. Я многим перебежал дорогу, но тогда меня это не сильно заботило. Я увлекся корпоративной культурой. Провел четкий анализ, показал, к чему приведут трансформации в деньгах, имидже, репутации. Все расписал. Пришло время действий.

А в это самое время, недовольство мной росло. После назначения независимых маркшейдерских замеров, занервничали «ответственные лица». Их проблема заключалась в том, что подрядные работы осуществляла наемная компания. Это нормально в самом начале существования бизнеса, когда у компании еще нет собственной техники. Но когда технику закупили, неразумно отдавать существенные объемы работ подрядчикам. Я нашел казначея, все ему объяснил. Он согласился, что когда наша техника простаивает, компания теряет деньги. Если мы пока не можем отказаться от подрядчиков, нужно хотя бы торговаться, что позволяет сэкономить доллар на тонну. После долгих переговоров холдинг все же стал использовать собственную технику. Вроде бы для компании так лучше, верно? Но знаете, кто в тот же момент написал заявление об увольнении? Заместитель по производству, директор и главный инженер. Вероятно, просто на зарплату жить не интересно, думал я.

Мы набрали новую команду, наладили процессы. В моей голове крутились интересная идея – построить железнодорожный путь длиной в 14 километров от разреза к железнодорожному тупику. Да, большой риск, большие вложения,

но они окупились бы через 5—7 лет. Кстати, в конце концов, когда акционеры продали компанию за долги, новый собственник так и сделал – построил кусок железной дороги. Спустя годы я общался с новым акционером этого холдинга, и он мне рассказал, что одним из узких мест производства было именно отсутствие железнодорожного пути, позволяющего экономить на перевозках угля к тупику. Построив этот путь, они смогли исключить погодные риски по логистике и снизить существенно транспортные расходы.

Я с головой нырнул в продажи. Они шли железнодорожным путем в Европу, и частично – через самовывоз. Кроме этого, удалось заниматься продажами угля на внутренний рынок, а это целая отдельная наука.

Продажи шли без убытков, на них холдинг хорошо зарабатывал, и я предложил провести аудит процессов, чтобы зарабатывать еще больше. Акционеры смеялись: «Слушай, тебе что, скучно реально?» А мой шеф сказал: «Мардон, мы уже с тобой на одинаковых позициях. Сколько будет стоить аналитика всех бизнес-процессов?» Я предложил объявить тендер – ценой, примерно, в пятьдесят тысяч долларов США. Или выдать мне часть – за двадцать тысяч долларов США я мог бы провести аудит самостоятельно. У меня был подобный опыт, я уже работал в аудиторской компании. Шеф недовольно ответил: «Ну, может быть, в качестве бонуса выплатим тебе десять тысяч». Я внутренне вздрогнул и сказал, что готов сделать аудит самостоятельно. Без оплаты. Не це-

нят мой вклад, не готовы за него заплатить деньгами? Что же. Тогда я хочу для самого себя разобраться – как работает этот механизм. Но, конечно, когда я говорил, что сделаю бесплатно, в холдинге никто не понимал моего рвения. Все смотрели на меня с большим скепсисом, но я не привык проигрывать, помните?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.