

К читателю

От выпускающего редактора

Отрадно сознавать, что от выпуска к выпуску мы все ближе к воплощению нашей давней мечты о клубе заказчиков. О месте, где владельцы и топ-менеджеры компаний могли бы задать свои нерешенные вопросы и ответить на них, поделиться опытом, услышать друг друга и узнать: «А что там у других?». На страницах прошлого выпуска появилось большое интервью с Генеральным директором ФПК «Сатори» А.В. Гусаровым. В нынешнем выпуске мы продолжим знакомство читателей друг с другом выдержками из интервью с Генеральным директором Объединения «ДВТ» А.С. Давыдовым. Более того, теперь, открывая на вкладке новую рубрику «Из сокровищницы корпоративной культуры», мы делаем еще один шаг к заветной цели: наши заказчики становятся нашими полноправными соавторами. В основу материала на вкладке положен конкретный факт из жизни нашего клиента - инжиниринговой компании ЗАО «Рокса». Описание какого-либо случая или факта консультанты любят сопровождать выводами, обобщениями. На этот раз мы решили обойтись без комментариев: групповое интервью-рассказ сотрудников «Роксы» прозрачно и емко выражает то, что мы, консультанты, считаем бесценным и достойным подражания корпоративным опытом.

Читайте в номере:

Управленческий учет

Подводные камни денежного потока ... стр.5

Из сокровищницы корпоративной культуры

Несколько слов о футболе ... стр.3

Юбилейное интервью с Андреем Сергеевичем Давыдовым

Объединение «ДВТ» - российская станкостроительная компания, специализирующаяся на продаже металлорежущих станков и оборудования для автосервиса. В мае Компания отметила значительную дату - десятилетие со дня основания. В этом номере мы публикуем интервью с Генеральным директором Компании - Андреем Сергеевичем Давыдовым.

Десять лет – это солидный возраст для нашего бизнеса.

Да и дата круглая, можно подводить какие-то итоги, оценивать достигнутое. Как вам празднование?

Юбилей – это, конечно, приятно. Собралось много людей, и все говорили слова, подтверждающие, что дело состоялось. Наверное, достаточно успешное: сам факт, что люди со всех концов страны приехали, это доказывает. Раньше я всегда аккуратно говорил: мы -

одни из первых, одни из двух первых компаний. На сегодня это общепризнанный факт: за последние два года мы действительно стали первыми в этом бизнесе.

За счет чего? Наверное, стали реагировать быстрее. Может быть, почва оказалась подготовленной для того, чтобы оперативнее принимать решения – благодаря учету и анализу, которые удалось ввести. Трудно в неразберихе что-то делать, потому что все время думаешь, прав ты или не прав. А когда все это появляется, то решения принимаются быстрее.

Потом, мы стали достаточно динамично отслеживать рынок, чего тоже раньше не было. Конечно, здесь еще работать и работать. Но, например, мы первыми в новой ситуации всерьез переключились на импорт. Там еще близко никого нет, а у нас уже полгода идут достаточно интересные продажи.

Рынок зажил сейчас, и от этого стал, как ни странно, хуже для нас, сложнее. Заводы говорят: «Ну и зачем вы нужны, когда у нас очередь за порогом стоит за нашими станками». Поэтому вместо того, чтобы координироваться с заводами, придется конкурировать. Заводы делать.

У нас сейчас параллельно затевается и новое производство, и реформирование старого. Завод проще покупать, чем строить. Хотя вот литейный завод оказалось проще строить, чем перепрофилировать.

Сейчас, оглядываясь назад, что видится самым сложным? Через какие барьеры пришлось перешагивать?

Несколько моментов. Тяжело было решиться вложить деньги в оборудование без покупателя, просто купить себе на склад. Другая сложная история – с первым главбухом. Подбирали по личным связям, и вроде бы на словах все было хорошо. Но через полтора года выяснилось, что она ни одного отчета в налоговую инспекцию не сдала. Вот это был очень тяжелый урок. И первый момент, когда появились мысли, что коммерческая работа – не только коммерческие вещи интересные, а тут есть и другие аспекты, которые нужно учитывать: людей подбирать, контролировать.

Кризис - интересная вещь. Он 17 августа произошел, а у меня в начале сентября день рождения, круглая дата. Я в этот день уволил 30% сотрудников. Конечно, и польза была от этого: удалось убрать людей, которых рука не поднялась бы убрать в других условиях – из соображений родственных, дружеских, еще каких-то. Но тогда было очень тяжело, это был самый нервный день в моей жизни.

А так – сложности ведь возникают постоянно, на любом этапе. Но все-таки был один переломный момент, и, кстати, как раз тогда мы познакомились с «ШАГОм». На

Окончание читайте на 2-й стр.



Юбилейное интервью с Андреем Сергеевичем Давыдовым

Окончание. Начало читайте на 1-й стр.

мой взгляд, этот момент оказался определяющим в развитии. Когда его удалось перешагнуть, дело действительно во многом заработало автоматически. Знаете, в системах автоматического управления есть такое понятие – обратная связь: сигнал на выходе контролируют, сравнивают, и система автоматически регулируется. Так вот этого в компании удалось добиться, причем достаточно недавно.

Тогда речь шла об учредительских отношениях?

Наверное, на 80% это были учредительские отношения. А с другой стороны... Мне еще раньше было ясно, что мы куда-то не туда плывем и если не формализоваться – функции не поделить, об ответственности не договориться, - то ничем хорошим это не кончится. Кончилось в итоге не совсем плохо, но и не так, как могло, если бы мы своевременно этим занимались.

Как Вы считаете, за счет чего удалось построить такой успешный бизнес?

Я по натуре человек глубоко сомневающийся, поэтому редко даю какие-то однозначные оценки. От меня сложно услышать, что я вот такой умный, великий, все время решения правильные принимал. Во многом это была житейская разумность.

Кто-то на первом этапе считал: фишка удалась при раздаче хорошая. Как в преферансе - трудно не взять десять взяток при восьми козырях и двух тузах.

То, что удача – компонент очень важный, – это совершенно точно. Ну, наверное, она тоже не сама по себе удача. Предыдущей деятельностью любая удача тоже обусловлена. Я осознаю, что успех нам дался тяжелее, чем многим, которые в свое время что-то там приватизировали. То есть отвалился тебе «кусок трубы», и вообще ничего не надо делать. И это очень плохой эффект. Потому что людей, может быть, достаточно талантливых, ну и просто разумных – их это развратило, наверное. А поскольку мы своим трудом всего добивались, то мы и ценим это по-другому.

Чем гордитесь?

Больше всего - тем, что в конечном итоге мы, учредители, 10-летие отпраздновали вместе. Для меня лично это большое достижение. Вообще-то разногласия учредителей – это процесс закономерный. Я думаю, мало кому таких вещей удалось избежать. И я не слышал историй, которые хоть так закончились, нормально. Я говорю не о крайних случаях, когда доходит до стрельбы. Но просто остаются страшные обиды на всю жизнь. И это тоже нехорошо.

И куда теперь двигаться?

Очень часто кажется, что ты принимаешь правильное решение, а оно просто тебе продиктовано жизнью. Будем делать холдинг, деваться некуда. Одна торговля – достаточно скучная вещь. Хотя, может быть, это лично для меня. Десять лет заниматься одним и тем же – не в моем характере. Свежему человеку здесь, я думаю, непаханое поле для новаций и интересных мыслей.

Я по натуре спортивный человек, очень люблю выигрывать. Как-то не понимаю я олимпийский лозунг:

“Главное - не победа, а участие”. Поэтому – да, мы добились успеха. Но с другой стороны – если брать наш, достаточно своеобразный и узкий рынок, то на нем мы первые. А если брать олимпийские игры общие в стране, то как лидеров нас не знают, конечно. В общенациональном масштабе.

То есть, несмотря на лидерство, успокаиваться рано и скучать не придется.

Хотелось бы поскучать какое-то время. Но, наверное, это все-таки сказка. И не в этом поколении, я думаю. Возможно, уже дети наши смогут себе позволить сидеть, рыбку ловить и чеки отоваривать. А мы, наверное, нет.

Иногда мне об этом мечтается. По большому счету для меня бизнес – это средство к материальному существованию. При всех дополнительных эмоциональных плюсах, все равно это – работа. А жизнь заключается во многих других аспектах.

За эти десять лет у Вас, наверное, родились свои рецепты ведения бизнеса.

Какие бы Вы могли дать советы?

Да какие могут быть советы... Ну наверное, честным надо быть. Самое главное, чем я дорожу за все это время – что «ДВТ» ни разу никого не обманул. А на долгосрочную перспективу это очень полезно. Сейчас никаких контрактов не нужно. Мы можем с пеной у рта ругаться, торговаться, какие-то свои интересы отстаивать, но после того, как по-купечески по рукам ударили - все. Кстати, и на праздновании один из гостей сказал: «Самое приятное, что вы сказали - и все, и ничего не меняется потом».

А если говорить о специфике торгового бизнеса, то что здесь важно?

Достаточно тривиальная вещь – всегда надо просчитывать интересы партнера. И, может быть, стремиться, высчитав, что ему нужно, именно в этом аспекте и уступить. Потому что бизнес должен быть обоюдовыгодным, иначе и сделок бы никогда не получалось. С одной стороны, зарекомендуешь себя умным партнером - и к тебе опять придут. А с другой стороны, отсеешь всякие «кидальные» моменты. Нас по-крупному обманывали два раза, и оба раза мы не просчитывали этот аспект. Вроде такой сладкий кусочек, кидались, а результаты были печальные.

На что вы сейчас внимание обращаете в партнерах?

Это не формализуешь, – может, только когда будет большая статистика. Я сейчас стремлюсь партнерствовать с удачливыми людьми. Но шаблона, который можно наложить на каждого и сразу понять, успешный он или не успешный – нет. Каждый раз может быть все по-разному.

А успех для вас – это что?

Не обязательно деньги. Деньги – один из признаков успешности, но не достаточный и даже не необходимый, я бы сказал. Есть немало людей, которые больших денег не заработали, но при этом в итоге достаточно успешны. Может, у них нет какого-то капитала, но они и не нищенствуют, и не замарались ничем за это время.

Скажите, что Вам больше всего понравилось за 10-летию?

Фейерверк! Очень красиво получилось.



НЕСКОЛЬКО СЛОВ О ФУТБОЛЕ

(рассказ-буриме)

Из сокровищницы корпоративной культуры

Авторы от ЗАО “Рокса”: **Владимир Живулько**, первый заместитель Генерального директора, страстный болельщик. **Екатерина Николайчук**, руководитель группы маркетинга, летописец команды, болельщица, мастер спорта международного класса. **Геннадий Мухин**, начальник отдела, играющий тренер и капитан команды. **Дмитрий Китченко**, Генеральный директор, организатор и болельщик. **Александр Просветов**, менеджер, член команды. **Александр Поляков**, начальник отдела, болельщик, организатор, мастер спорта. **Монтаж и литературный дизайн Юрия Пахомова**, консультанта КЦ “ШАГ”.

В рассказе использованы подлинные документальные фотоматериалы турниров, организованных ЗАО “Рокса”.

В. Живулько: У нас есть один партнер-конкурент, Юшин Костя, который помешан на футболе. И он все время спорил с нашим начальником отдела Мухиным Геннадием. А Геннадий тоже заядлый футболист...

Е. Николайчук: Когда мы открывали этот офис, был банкет. Мы пригласили гостей...

Д. Китченко: И на этой встрече мой давнишний друг, он же партнер и конкурент, Константин Юшин, руководитель компании “Инициатива 93”, завел с господином Мухиным, начальником производственного отдела, разговор...

Е. Николайчук: Дело в том, что пока хозяева и гости веселились, Геннадий Николаевич Мухин и директор “Инициативы 93” ухаживали за одной из наших красавиц. И Мухин тогда предложил: давай мы с тобой выйдем на футбольное поле и поглядим, кто из нас мужчина!

Г. Мухин: Я так ему и сказал: Константин Владимирович, вот ты куда-то там ездешь, болеешь за “Спартак”, машешь флагом, кричишь. Но я знаю, что ты где-то еще и сам играешь в футбол. Давай сделаем так: ты соберешь команду на своей фирме, я соберу на своей...

Д. Китченко: Проходя мимо, я услышал их спор и бросил такую мысль: я поеду завтра, куплю кубок, а вы его разыгрывать будете. Ну и они, вроде, успокоились. На следующий день я поехал по делам в магазин и, проходя мимо ювелирного отдела, случайно вспомнил об этом обещании. Взял, да и купил первый наш кубок – тарелку, вон она стоит. А купив кубок, к нему надо было сделать и все остальное: организовать турнир, купить форму, снять зал, собрать команду. Мухин, как инициатор, в компании у нас всем этим занялся...



А. Просветов: И мне сказали тогда: молодой человек, давай готовься, тренируйся, бегай, прыгай, по мячу учишься попадать. Честно говоря, это было так спонтанно... Будто искра какая-то пробежала. И оказалось, что кроме работы нас интересует и объединяет еще что-то – и это просто здорово!

Г. Мухин: “Инициатива 93” – наш партнер и



конкурент. Скорее даже конкурент. Приятно все-таки приложить их в очередной раз не только в работе, но и на площадке. Показать, что мы – фирма-лидер. Хотя когда мы собирались в первый раз, я еще не представлял себе, кто у нас что умеет.

В. Живулько: Мы арендовали зал и провели первый кубок Вызова. Всем жутко понравилось.

Д. Китченко: Одно дело, когда кто-то чужой играет. А тут – свои! Ощущение приблизительно то же, что у родителей, которые приходят на игру школьных команд. Когда играют твои – ты и болеть начинаешь совсем иначе.

В. Живулько: И захотелось нам уже не просто с одной фирмой сыграть, а сделать турнир.

Г. Мухин: Мы организовали турнир “Кубок РОКСА-2000” с участием восьми команд, который в результате тоже стал ежегодным.

В. Живулько: Турнир прошел «на ура». Приехали все с женами, с детьми, болели за своих целыми семьями. В ход пошли дудки, трещотки, свистки. Все перезнакомились, замечательно все было. А то работаем вроде вместе, а семей не знаем, жен не знаем, дети друг друга не знают. Хочется же и наши личные связи упрочить.

А. Поляков: С тех пор ни одного турнира мы еще не проиграли...

Г. Мухин: Победа – это всегда большой общий эмоциональный всплеск. Потом он постепенно сходит на нет. Но мы продолжаем тренироваться, всей командой собираемся раз в неделю. Это очень помогает: ребята друг друга поддерживать во всем начинают, прививается командный дух.

А. Просветов: Я отвожу душу, когда прихожу к Геннадию Николаевичу на тренировку. Эти два часа я весь отдаю футболу. Напрочь забываю о любых сложностях.



Побегаешь, попотеешь, вымотаешься, душ примешь – и ты уже другой человек!

Д. Китченко: С одной стороны, персонал отдыхает, а с другой – я почувствовал вкус какого-то имиджевого роста. Рост имиджа вширь, а не в высоту. На словах это трудно объяснить. Но компания, которая имеет что-то кроме бизнеса, всегда имеет более высокий статус и ценится

намного выше даже среди конкурентов. “Норильский никель” держит футбольную команду. “Норильский никель” знают все. Мы играли с “Норильским никелем”. Мы участвовали в кубке “Спартака”. Мы можем спокойно предъявлять такие факты. Это хороший, глубокий маркетинговый ход. Дорогой? Ты поразишься, насколько дешево это стоит!

В. Живулько: Я считаю, что любая компания может найти 500 долларов, чтобы организовать турнир. Аренда зала - 200 долларов в день. Турнир по мини-футболу проводится за день. Плюс детям трещотки, напитки – еще 100 долларов. Мы заказали форму для команды с фирменной символикой за 400 долларов, но это разовая затрата. А какой кубок – это зависит от амбиций компании. Наш, я считаю, очень красивый. Он обошелся нам в 400 долларов. Итого не бог весть какие деньги.

Д. Китченко: А польза от этого – в деньгах ее даже не оценишь.

В. Живулько: Это недорогое мероприятие, но эффект от него поразительный. Само событие очень яркое. Потом сколько уж времени пройдет, а люди все обсуждают, вспоминают, фотографии разглядывают.

Г. Мухин: Позавчера я просидел до двух ночи – просматривал видеозаписи наших игр. Потрясающе интересно!

В. Живулько: И на имидж компании хорошо работает. Кто не знает, сколько это стоит, думает: если компания может себе такое позволить, значит это очень солидная и богатая компания. Многим даже в голову не приходит, что это и им по карману.

Г. Мухин: В нашей сфере бизнеса такого еще никто не делал. Приятно быть первым, организовать, придумать – да еще победить.

Д. Китченко: В работе с коллективом всегда нужны маленькие гирьки, чтобы уравнивать возникающие перекосы. Когда люди чем-то перегружаются. Слишком много работы. Или слишком мало работы. Или еще что. И тогда необходим выплеск, разрядка. В большинстве компаний организуют застолья и другие мероприятия, связанные с принятием алкоголя. Я таких вещей не люблю, от них больше вреда, чем пользы. По мне лучше что-то более веселое, спортивное и... безалкогольное. Футбольный турнир срабатывает так же, как и общая

пьянка. Эмоциональный выход тот же: люди остаются, спорят, беседуют. А уж если результат хороший, то и настроение великолепное. И потом остаются фотографии, кубки. Ими же похвалиться можно. Любому сотруднику в душе хочется похвалиться своей компанией. Я работаю в компании, которая выиграла то-то! Неважно, большая это компания или маленькая. Хочется!

А. Поляков: Человек спортивного склада чем отличается от других? Он умеет переступить в себе страх, переступить боль. Потому что надо мне тебя победить обязательно! Обойти, перепрыгнуть, что хочешь надо сделать, но обязательно быть первым! Это не может не привести к результатам и в работе. Желание сделать лучше, быстрее, обогнать, обойти – в том числе и в бизнесе. Воспитывает эти качества спорт. Ребята, которые играют в команде, – они и в работе одни из лучших. Им не все равно. Они болеют за команду. Они болеют за “Роксу”.

А. Просветов: На поле нет ни начальников, ни подчиненных. Есть команда. Когда играешь в футбол – раскрепощаешься. И крикнуть можно, и ругнуться. Я никогда на работе не называю начальника по имени. А на поле – и Гена, и Николаич, и на ты, и толкнешь его.

Г. Мухин: На работе что-то можно в себе подавить. Или искусственно усилить. В игре этим заниматься некогда. Там же все на пределе и все подчинено одному – вот этому мячику круглому. Меньше самоконтроля, и человек проявляется полнее, ярче!

А. Просветов: Футбол сближает людей. Вдруг понимаешь, что начальник твой – не бука, а обыкновенный нормальный мужик. Что с ним можно поиграть в футбол. А если выиграешь, можно и шампусика вместе из этой вазы выпить. Очень важно, когда ты можешь общаться на равных, не чувствуя себя маленьким человечком. Отрываться надо! Всем! Неважно, кто ты – монтажник или владелец фирмы. Я повторюсь: не работой единой жив человек. Потому что без разгрузки этой может просто крыша съехать.

А. Поляков: Существует старая, не футбольная даже, а спортивная традиция. После победы кубок наполняется шампанским, и вся команда отпивает по глотку. То, что вы видите на фотографиях, – это официальное торжество. Но представьте себе, как эти ребята, мокрые и счастливые, идут затем в раздевалку – и там происходит выплеск эмоций. Они еще не отошли от игры, еще ругаются и спорят – и Генеральный директор приходит к ним с кубком, поздравляет их... Кубок идет из рук в руки... Это такой волнующий и торжественный момент! Замечательное событие, просто можно позавидовать!



Подводные камни денежного потока

Управленческий учет

У наших бизнесменов часто возникает вопрос: а сколько денег я могу безболезненно, без особого риска изъять из компании для личных нужд? Или вложить в развитие нового направления бизнеса? Или в расширение дела? Ответы каждый ищет по-своему. Нередко – методом проб и ошибок. Иногда, – совершая ошибки непоправимые. А между тем именно для безошибочного ответа на этот вопрос в экономической науке существует такое понятие, как прибыль.

Расходы любой фирмы можно разделить на две категории. Есть расходы, необходимые для поддержания бизнеса. Назовем их “плановыми”. Без этих расходов нельзя (или нельзя без лишних проблем) произвести и продать товары или услуги компании. Остальные расходы – это расходы из прибыли, из уже заработанных фирмой денег. Это расходы на развитие компании, на вложения в другие бизнесы, на машину себе и шубу жене. Для уже существующего бизнеса это – “сверхплановые” расходы. Величина прибыли – эта та черта, которую нельзя переступать, чтобы не “проесть” свой бизнес. Так в теории. А в жизни?

Все мы помним школьную задачу про бассейн: в одну трубу вода вливается, через другую – выливается. Если вместо бассейна мы представим себе фирму, а вместо текущей по трубам воды – приток и отток денег, то получим образ, близкий и понятный любому владельцу бизнеса. Потому что лавинная доля его каждодневных тревог и забот – о том, чтобы приток денег в фирму был как можно большим, а отток – таким, чтобы бассейн не обмелел и не высох. Превышение притока денег над его оттоком экономисты называют “чистым денежным потоком”. Отслеживать эту величину нетрудно, и многие умеют это делать. Но часто этим и ограничиваются. Чистый денежный поток – характеристика важная, но недостаточная для того, чтобы принимать обоснованные решения о “сверхплановых” расходах. Чистый денежный поток – далеко не то же самое, что прибыль. К сожалению, в своей работе мы постоянно сталкиваемся с одной и той же ошибкой владельцев отечественных компаний: они обращаются с чистым денежным потоком так, будто это “чистая прибыль”.

ПРИМЕР. *Владельцы строительно-монтажной компании давно мечтали приобрести две “Газели”. Автомобили были нужны, чтобы развозить рабочих на удаленные объекты и перебрасывать бригады с площадки на площадку в случае простоев. Но все как-то не хватало денег. Наконец наступил день, когда в кассе оказалась нужная сумма. Других крупных трат в ближайшее время не предвиделось, и машины были куплены. Все в компании сразу почувствовали изменения к лучшему. Сократились часы вынужденного безделья на площадках. Быстрее пошла работа. Да и настроение у людей заметно поднялось. Но не прошло двух месяцев, как посыпались неприятности. Подошел срок, и банк жестко*



потребовал вернуть кредит. А тут еще вышел из строя кран, на ремонт которого потребовалась круглая сумма. Не успели отдышаться – подоспели налоговые платежи. Фирма стала задыхаться от нехватки денег. Но самый страшный удар был нанесен в тот момент, когда... наконец-то устранили свои недоделки субподрядчики. Все три субподрядные организации подписали акты сдачи чуть ли не в один день. С одной стороны, это было большим облегчением: наконец-то чиста совесть перед заказчиком – дружественной компанией, шеф которой заранее оплатил работу перед длительной командировкой. А с другой... Строительный бизнес делает достаточно узкий круг людей, все друг друга знают. Уронить свою репутацию – смерти подобно.

Поэтому хочешь не хочешь, а по обязательствам с субподрядчиками расплачиваться надо. Свободных денег в компании не было ни копейки, и пришлось “позаимствовать” из аванса, полученного под закупку стройматериалов. А когда на объектах потребовались эти самые материалы, то деньги на них наскрести удалось – но ценой того, что пришлось повременить с выдачей зарплаты рабочим. Люди не получали денег неделю, другую, третью... Поползли тревожные слухи, напряжение и недовольство нарастали... В конце концов из компании ушли прораб и два лучших монтажника. Из-за этого очередной объект не был сдан в срок. От подоспевшего заманчивого заказа пришлось отказаться, поскольку в сложившихся условиях он стал явно непосильным. А еще через пару месяцев оборот компании упал настолько, что владельцы начали подумывать о том, как бы выгоднее продать свои новенькие “Газели”.

Что в данном случае произошло? Стечение случайных обстоятельств? Только на первый взгляд. То, что случилось – должно было случиться раньше или позже. Потому что наши герои нарушили одну из важнейших заповедей бизнеса: вкладывая деньги в развитие, они перешли ту самую запретную черту, которая называется “заработанные фирмой деньги” или, попросту, “прибыль”. “Деньги появились – значит, можно тратить”, – решили они. Последующее развитие событий недвусмысленно показало: эти появившиеся деньги компанией еще не заработаны. Подобные неприятности неизбежны, когда “сверхплановые” расходы совершаются исходя лишь из денежного потока. Или, другими словами, когда с разницей

Окончание читайте на 6-й стр.

Подводные камни денежного потока

Управленческий учет

Окончание. Начало читайте на 5-й стр.

между “втекающими” и “вытекающими” деньгами обращаются так, будто это и есть заработанная прибыль.

А теперь зададимся вопросом: почему мы сталкиваемся с подобными ситуациями чуть ли не в каждой второй компании? Откуда такое неприятие основ управления финансами? В свое время наши законодатели сделали все для того, чтобы не позволить предпринимателям вести бизнес легально. В результате бухгалтеры оказались “заточенными” под рисование “правильных картинок” для налоговых инспекций, а владельцы фирм лишились возможности использовать данные бухучета для управления реальной экономикой компании. Попробуем восстановить рассуждения среднестатистического бизнесмена. “Поскольку данные бухучета заведомо фиктивные – какой мне от них прок? А **следовательно**, какой вообще прок от бухгалтерии со всеми ее приемами и методами?” (Не считая, конечно, бесспорной необходимости иметь бухгалтера как “прокладку” между бизнесом и налоговой инспекцией). Стоп! Вот в этом “следовательно” и кроется главная логическая ошибка. Потому что, работая с реальной экономикой фирмы, со всеми ее реальными деньгами, бизнесмен все равно вынужден решать те самые задачи, для решения которых когда-то было изобретено бухгалтерское дело. Да и сегодня для этого необходим правильно поставленный учет. Только (особенно если говорить о России) не бухгалтерский, а управленческий. Так что же правильнее – пытаться изобретать велосипед или использовать накопленные мировой практикой инструменты управления финансами?

Ю. Пахомов

Внимание!

По адресу

WWW.STEPCONSULTING.RU

открылся корпоративный сайт

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!

Консалтинг-Центр «ШАГ»
поздравляет с днем рождения:

Автокомбинат №28
- с 59-летием!



Компанию «МОВЭКС»
- с 8-летием!

Цитаты

Из записной книжки консультанта

Диалоги

Генеральный директор: Что же вы не отстаиваете свою точку зрения?

Начальник отдела: Я готов отстаивать свою точку зрения... В пределах оклада.

Учредитель. Слово “прибыль” принадлежит господину финансовому директору. А сама прибыль принадлежит мне.

Финансовый директор. Наши долги – это та же прибыль, только вид сбоку.

Другой учредитель (женщина). Ох уж эти мужчины! У них ум – слишком умный.

Высказывания

Директор по продажам. Каждому клиенту – то, что надо, когда надо и сколько надо!

Начальник юр отдела. Наш Иван Иванович замечательно делает обрезание договорам.

Начальник отдела поставок. Масштабы нашего бизнеса зависят от размеров лифта на складе.

Консультант (потев над сочинением оргструктуры). Хлоп! – и нет коммерческого отдела...

**Дорогие читатели! Ваши отзывы, вопросы, замечания и предложения
мы просим присылать по адресу: stepcons@online.ru**

Выпускающий редактор: Юрий Пахомов **Ответственный секретарь:** Елена Трофимова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2001 website: <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095)203-51-26, 203-51-27

E-mail: stepcons@online.ru

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией