

ПРЕДИСЛОВИЕ
АЛЕКСЕЯ
СИТНИКОВА

С большим удовольствием хочу представить книгу Сергея Захарова «Модель Z. Как продать бизнес за реально большие деньги». Мне очень приятно, что идея написания книги возникла у автора во время одной из поездок KarmaTravel, которые меняют судьбу, открывают в людях новые грани и дают ресурс для занятия новой деятельностью. Сергей попробовал соединить привычную нам книгу с главами и майнд-карту, когда вся информация представляется в виде графического структурированного плана. И ему это удалось! Это и есть «Модель Z» — первая буква фамилии автора метода и последняя буква латинского алфавита, которая означает финальное принятие решения и ответственность за свой выбор. То есть «Модель Z» — комплексный подход к работе с финансами, позволяющий достичь успеха в своем направлении, создать и развить бизнес, который будет приносить серьезную прибыль или же иметь солидную оценку в случае возможной продажи.

Сергей как стопроцентный практик с богатым опытом работы в инвестиционном бизнесе в течение 15 лет смог синтезировать в книге практический опыт и работу со смысловой составляющей, описав много реальных жизненных кейсов. В отличие от большинства современных методичек, банально описывающих создание и продажу бизнеса, в «Модели Z» этот подход переосмыслен. В первых главах описаны основные грани взаимоотношений с финансами, а также ключевые ошибки в обращении с деньгами. Автор задает фундаментальные вопросы. Зачем делаем? Что мы создаем и зачем продаем? Если мы не ответим на них, никакой готовый план действий не сможет привести нас к успеху. Ядро книги как раз составляют ответы на эти ключевые вопросы для создания, развития и продажи бизнеса. Зачем делать именно этот бизнес, потом продавать его и что делать с деньгами дальше? Что это? В чем ценностная составляющая, источник добавленной стои-

мости в бизнесе? Это именно то, что вы предлагаете инвесторам, а не формальные показатели. И только ответив себе на все эти вопросы, можно перейти к продаже своего бизнеса. В этом поможет раздел, который включает в себя стратегию и тактику продажи компании и переговоров.

В книге Сергей рассматривает деньги не как самоцель, а как ресурс и инструмент для достижения истинных целей. Несмотря на то что автор по образованию математик, в тексте присутствует всего одна формула, он написан максимально доступным и понятным языком. Книга «Метод Z» может быть полезна собственникам бизнеса как настольное руководство по продаже бизнеса и привлечению капитала, а начинающим предпринимателям и тем, кто решил избрать путь консультанта, поможет разобраться в финансовых вопросах и повысить уровень осознанности.

Сергей долгое время работал в серьезных финансовых структурах и учился у мощных и уникальных гуру этой сферы, поэтому в книге акцент сделан на переговорах — тех навыках коммуникации, без которых взаимодействовать с другими и существовать в современном турбулентном мире сейчас попросту невозможно. Он делится составляющими своего «секретного соуса» для успешных переговоров, и один из них: «Если вы не будете следовать собственным интересам, то вам придется следовать чужим» — очень созвучен одному из законов KarmaLogic: «Если мы не управляем своими целями, то ими управляет кто-то другой». Только постоянное видение цели дает шанс прийти туда, куда нужно нам.

На мой взгляд, «Модель Z» — очень позитивная и стимулирующая книга, которая дает импульс не стоять на месте, идти вперед, развиваться дальше, верить в себя в любых ситуациях и быть устойчивыми. И главное, раскладывает по полочкам не всегда понятные финансовые схемы, создавая именно такую майнд-карту,

которую задумал Сергей. Ему удалось основное — закрывая последнюю страницу, читатель будет намного четче представлять многие бизнес-процессы, а главное, повысит осознанность, наполнится своими собственными мыслями и получит ответы на свои вопросы.



*Алексей Ситников,
доктор психологических наук,
доктор экономических наук,
DBA, профессор*

ВВЕДЕНИЕ

Театр одного зрителя

Ночной рейс до Москвы, тусклый свет персональной лампочки над головой, блокнот, ручка. Десятки записей объединяются на листе бумаги в нечто похожее на дерево. Его «корни» — вопросы: «Почему я хочу продать бизнес?», «Что на самом деле представляет мой бизнес и в чем его преимущество?», «Оценка бизнеса», «Роль консультанта». Выше — «ствол» и «крона»: как запустить процесс продажи компании, согласовать выгодные условия и, наконец, закрыть сделку.

Получилась своеобразная *интеллект-карта* из базовых вопросов, ответив на которые владелец бизнеса сможет выгодно его продать. Я назвал ее «Модель Z»¹ — это и первая буква моей фамилии, и в то же время некое логическое завершение, как в алфавите, высшая точка, где вы и только вы принимаете окончательное решение и реализуете его.

Меня зовут Сергей Захаров, я работаю в инвестиционном бизнесе, в сфере M&A (Mergers & Acquisitions — «Слияния и приобретения») и прямых инвестиций (так называемых private equity). Если попросту — я анализирую бизнесы своих клиентов и консультирую их, как выгоднее продать компанию или привлечь в нее новый капитал. Поскольку это достаточно сложная услуга, требующая высочайшей квалификации и уровня исполнения, главную роль здесь играют опыт и репутация конкретного человека, который добился в данной сфере успеха и которому доверяют, а не бренд крупной корпорации.

Создав с нуля производство высокотехнологичных материалов для медицины (биodeградируемые мембраны из нановолокон, широко применяемые в стоматологии и челюстно-лицевой хирургии), я получил и собственный опыт предпринимательства. Начав строить свой бизнес с партнерами еще в 2017 году, теперь я, конечно, вижу, что многое можно было делать по-другому, — поэтому, реализуя новые проекты, выполняю нечто вроде работы над ошибками.

¹ На момент сдачи книги в печать Tesla не анонсировала разработку или выпуск Model Z.

Согласитесь, ничто так не драйвит, как наличие собственных инвестиций и собственный бизнес! Вы несете *полную ответственность за то, что происходит*, и потому постоянно чувствуете себя «в тонусе». Расслабиться и «отпустить ситуацию» удастся нечасто, хотя сопоставимое напряжение бывает и в корпорациях, особенно на топовых позициях, где ежедневно на вас лежит ответственность за проекты, реализацию которых вы взяли на себя. При заключении крупнейших сделок стоимостью в сотни миллионов долларов мои ощущения были схожими.

И все же, думаю, большинство согласится с тем, что все неудобства предпринимательства перевешивает главный плюс — *отсутствие ограничений*. Вы можете делать ровно то, что захотите, и это невероятно круто — возможно, именно вам стоит рискнуть и попробовать организовать свое дело.

Настоящие предприниматели — рискованные люди, у них определенный образ мышления. В нашей стране их действительно мало, но, я уверен, со временем ситуация будет меняться. Если после прочтения моей книги успешных бизнесов и идей станет больше, то я буду считать, что ее задача во многом выполнена.

Предпринимательство — это амбиции, самореализация и, разумеется, конкуренция. В то же время многое в данной сфере в России сформировано с учетом общественной и культурной истории, то есть событий 30- и даже 40-летней давности, а также того, что происходит прямо сейчас.

В нашей стране бизнесмены, создававшие свое дело в 1990-е и 2000-е годы, находились под влиянием времени, в котором выросли, и представлений поколения своих родителей о «норме жизни». Чтобы стать предпринимателями, этим людям необходимо было выбраться из своего рода «туннеля», и уже одно это заслуживает уважения.

Те, кто делал бизнес в России в то время, — мужественные и боевые люди, которые, помимо экономических трудностей, смогли

преодолеть и собственные заблуждения. В тех странах, где предпринимательство исторически активно развито, — в США и Европе, то есть в развитом экономическом мире, — человек с самого детства видит разные возможности реализовать себя. Разумеется, когда росло поколение первых российских бизнесменов, ничего подобного не было.

Есть и то, что объединяет предпринимателей всего мира, особенно владельцев семейных бизнесов, — распространенное мнение, что свое детище, «дело жизни» не стоит продавать. Предприниматели часто сравнивают компанию с ребенком, которого они выпестовали и поставили на ноги ценой своего здоровья и бессонных ночей.

Только вот какое будущее его ждет? Несколько лет назад меня глубоко потрясли слова, сказанные известным бизнесменом, соучредителем бизнес-клуба «Атланты» Рубеном Варданыаном: *«Большинство бизнесов некому передать»*. К сожалению, мой опыт работы подтверждает это.

Через 5–10 лет (когда не станет основателей бизнеса или им будет за 70 лет) порядка 70 % (!) средних и крупных бизнесов в России останутся без согласованного управления¹. Одна из причин в том, что дети предпринимателей, как правило, не хотят продолжать семейное дело, основанное их родителями. Кроме того, бизнесы, которые держатся на отношениях, в принципе плохо передаваемы.

Но если не задумываться о продаже вашего предприятия или его монетизации (к примеру, IPO) «в конечном итоге», то оно может исчезнуть вместе с вами, как только вы перестанете вкладывать в него столько же сил, сколько вкладывали раньше и вкладываете сейчас. Дело всей вашей жизни может оказаться театром одного зрителя и закончиться вместе с вами...

¹ По данным Phoenix Advisors, одной из ведущих компаний по защите и управлению благосостоянием семьи: 80 % бизнесов создано и управляется вместе с партнерами; 92 % из них не имеет юридических договоренностей о ведении бизнеса; 90 % семей не имеют полной информации о бизнесе и отношениях между партнерами.

Не «гламурная» стажировка

По первому образованию я математик, окончил мехмат МГУ с красным дипломом, специализировался в теории вероятностей и случайных процессов. На втором курсе на стенде кафедры меня привлекло словосочетание «Финансовая математика», и я, даже не представляя, что это такое, отправился на лекции. Информация показалась мне интересной, хотя понимал я далеко не все (что интересно, даже по прошествии почти 20 лет у меня осталось стойкое ощущение, что математики не до конца понимают фундаментальные вещи в финансах). Написанное на доске выглядело как математические формулы, в которых после цифр почему-то стоял значок доллара (литература была переводная, да и логотипа рубля тогда еще не существовало).

Осознав, что совершенно не понимаю, как устроена экономика в целом, я начал вместе с товарищами слушать курсы по финансам, налогам, инвестициям на других факультетах. Их преподаватели и деканы не находили слов: их студенты далеко не всегда хотели учиться, а мы приходили и «рвали» всех с нашим быстрым математическим подходом.

Однажды на четвертом курсе университета я попал на спецкурс по финансовому анализу партнера Ernst & Young Вадима Балашова. Открыв форму 10-K (стандарт отчетности для предприятий в США), лектор на примере Coca-Cola и МТС за час объяснил, как работает бизнес, из чего он состоит и как это превращается в финансовые показатели, прибыль и денежные потоки.

Лекции Балашова произвели на меня глубокое впечатление — он был аудитором, объяснял материал действительно великолепно, и это выгодно отличалось от преподавания академических дисциплин. По окончании курса я подошел к нему и спросил: «Как попасть к вам на работу?»

Все мои однокурсники отчаянно хотели зарабатывать, при этом с трудоустройством в университете было непросто. Я сам безуспешно

пытался устроиться в компанию «Евросеть» (словосочетание «финансовый отдел» и обещанная почасовая ставка невероятно манили), а сегодня благодарен жизни за то, что рекрутер от меня «бегала»: не отвечала на мои звонки и «соскакивала» со встреч.

Балашов ответил мне, что может предложить *аудит*. Это слово, хотя и звучит похоже на «аудио» (а я очень люблю музыку), навело на меня какую-то грусть. В то время я еще не знал, чем занимаются аудиторы, и интуитивно спросил: «А что еще есть?» Еще были *корпоративные финансы*, что для меня прозвучало так благозвучно, что я очень захотел устроиться именно туда.

Сначала мне долго говорили, что вакантной позиции на стажировку нет, и я уже чуть было не ушел в бизнес-консалтинг. И все же в один прекрасный день раздался звонок с приглашением на стажировку в департамент корпоративных финансов и *M&A* (слияния и приобретения). Название звучало чуть ли не сексуально, от него веяло каким-то гламуром, и, совершенно не понимая, что это такое, я согласился.

Собеседование проводил парень, который оканчивал физтех, а сегодня занимается серьезными инфраструктурными проектами в крупной госкорпорации. Вопросы были странными, например: «Сколько в Москву за день приезжает красных машин?», «Как взвесить Boeing?» и т. п. Ответов на них я не знал, но тем не менее что-то говорил, соображая по ходу.

Потом подошел Александр Сапожников — мудрый человек, мой руководитель, которому я за многое благодарен. В 33 года он стал самым молодым партнером Ernst & Young в СНГ, а через пять лет перешел в Газпромбанк на должность руководителя блока корпоративного финансирования вместе с большей частью нашей команды.

Мы немного поговорили о жизни, и я ждал, что он начнет задавать совсем сложные вопросы, но Александр лишь спросил: «Ты знаешь, чем мы вообще тут занимаемся?» Я честно ответил, что не знаю, но

обязательно разберусь. Дерзко для человека, который ищет работу, не правда ли? Но меня взяли на стажировку, и первые три месяца я старался делать все и для всех, чтобы разобраться, что происходит в мире корпфина и инвестиций.

Помогал мне в этом Дмитрий Борисов, еще один хороший наставник с аудиторским бэкграундом. Дмитрий, в частности, научил меня высокому качеству работы и глубокому финансовому анализу компаний. У меня всегда были хорошие учителя, да и в целом мне довелось работать с уникальными и талантливыми людьми — это и стало одним из факторов успеха.

На любом этапе жизни старайтесь окружить себя людьми, у которых сможете учиться. Это могут быть коучи, лидеры бизнеса, просто творческие личности. Рубен Варданян, например, говорил, что больше, чем коучи и тренеры, его научил жизни таксист, который вез его из аэропорта.

Опыта у меня не было, зато куража и сил хоть отбавляй, а передо мной высилась целая гора возможностей. Имея в своем распоряжении «кирку и лопату», я мог «копать» и брать столько, сколько способен был унести.

Конечно, фактор времени тоже сыграл свою роль. Я начал работать в 2006 году, когда в мире был пик спроса на Россию как объект для инвестиций (помните аббревиатуру БРИКС?). Можно было «воткнуть палку в землю», а через два года перепродать ее с бешеным мультипликатором иностранцам. Это были золотые годы, и многие сходятся на том, что такого уже не будет.

Если бы я начал трудиться в той же области на несколько лет раньше, то к 2008 году, вероятно, успел бы уже заработать свой первый миллион долларов — правда, непонятно, как бы я им в тот момент распорядился и что с ним стало бы сегодня. Я долгое время сожалел, что немного не успел. Но, с другой стороны, я прошел свой уникальный путь и за эти годы приобрел главное нематериальное богатство:

свою очаровательную жену и прекрасных детей. Не произошли бы со мной и другие события, за которые я в итоге очень благодарен жизни.

В 2008 году наша команда инвестбанкиров ушла из международной компании в один из крупнейших российских банков — Газпромбанк. Сейчас это технологичная машина, привлекательная и как банк, и как работодатель даже для молодежи, но тогда он мало чем отличался от других банков. Это были те самые времена бабушек в очередях, если вы понимаете, о чем я. Мы прошли все изменения с банком и получили колоссальный опыт.

Наша команда видела хорошие времена, но застала и непростые. Буквально через полгода после нашего перехода российская экономика рухнула, и картина мира начала стремительно меняться. Когда первый раз встречаешься с чем-то неожиданным, всегда немного пасуешь. Зато в 2014 году, когда начались санкции, потрясения в экономике, взлет валюты, мы уже были готовы ко всему.

Что там, выше и дальше?

Как часто бывает, в какой-то момент количество перешло в качество. Первый мой удачный профессиональный скачок произошел в 2013 году, то есть через 6–7 лет от начала работы в сфере корпоративных финансов: я стал самостоятельно искать сделки, привлекать новых клиентов, и это послужило началом отсчета нового этапа.

В том, чем я занимался и занимаюсь, я был достаточно знающим, но в том, что касалось построения и ведения бизнеса, меня окружали люди старше лет на 15, которые успели уйти вперед. Для меня они были гигантским кладезем опыта, черпать из которого, казалось, можно бесконечно. Чем я и пользовался.

Второй скачок произошел еще через несколько лет. К 2015 году (да-да, 10 лет в профессии) у меня в голове сложилась целостная

картинка — как работает мир финансов и денег. Я разобрался в стратегиях переговоров, как добиваться своего, отстаивать свои интересы, не бояться сказать «нет».

Следующая моя трансформация начала происходить в 2020 году и продолжается до сих пор. Она связана с новым витком развития и, конечно, эпидемией коронавируса, которая сильно изменила повседневный уклад и заставила о многом задуматься.

В то же время моя жизнь за последние годы стала значительно более сбалансированной. Я уже не тот молодой, голодный, злой парень, каким был в 20 лет. В моей жизни есть место и самореализации, и профессиональному знанию, и личному времени, и семье. **Когда крепко стоишь на ногах и есть за что ухватиться, можно подтянуться и посмотреть, что находится там, выше и дальше.**

Именно в этой точке я понял: мне есть что сказать миру. Появилась потребность простым и доступным языком донести до людей важные, базовые вещи относительно денег, бизнеса, переговоров, выстраивания деловых отношений. Больше десяти лет я преподаю в Высшей школе экономики и МГУ, провел множество мастер-классов, выступал на бизнес-форумах, создал курсы для крупных корпораций.

Как известно, мудрые люди учатся на ошибках других. В то же время ничто не является таким чувствительным и приносящим опыт, как собственные промахи. Настоящее качество возникает на стыке положительного и отрицательного опыта. Моя личная история взаимоотношений с деньгами складывалась из:

- а) в первую очередь, их зарабатывания (и книга во многом именно об этом);
- б) их незарабатывания — когда потратил массу усилий, времени, ресурсов, а в конце получил пшик. Интересно было узнать ответ на вопрос «а почему?» и самое главное — что нужно (и что не нужно!) делать, чтобы в следующий раз получить другой результат;

- в) потери достаточно существенных сумм как в форме инвестиций, так и в форме невозвратных займов — реальный собственный, не «консультационный» опыт.

Если вы работаете в корпорации, то, даже будучи далекими от M&A, рано или поздно можете столкнуться с темами, которыми я занимаюсь. Например, когда ваш акционер скажет, что хочет купить компанию, и вам предстоит заниматься анализом и сопровождением этой сделки. Понятно, что подобное не происходит каждый день, но в любом случае стоит быть во всеоружии.

Образ действия

Написать универсальную книгу о деньгах вряд ли возможно, другое дело — *о реалиях, в которых мы живем сегодня*. В современном обществе деньги, как и прежде, — важная мера успеха. В то же время, к счастью, мы все-таки пришли к тому, что они являются не единственным параметром благополучия человека. Сегодня в цене самореализация. Одни стремятся изменить мир и себя через создание бизнеса, другие хотят, чтобы о них узнали. Можно сказать, мы наблюдаем соединение капитализма с личностным развитием.

Кто-то может придерживаться мнения, что чтение книги — немного устаревший подход к восприятию информации. Действительно, человек намного быстрее обрабатывает, как следует действовать, если перед ним *майнд-карта* (она же *ментальная карта*, или *интеллектуальная карта*), в которой весь объем информации представлен в графическом структурированном виде. Об этом, помимо прочего, шла речь на тренинге известного психолога и коуча Алексея Ситникова, в котором я участвовал в начале 2021 года. С того самого времени и начала оформляться идея данной книги.

Я глубоко убежден в том, что, помимо инсайтов, книга формирует *образ действия*. Поэтому, какой бы она ни была — художествен-

ной или прикладной, — важно, чтобы от нее оставалось целостное впечатление. В реальности же по прочтении большинства книг, несмотря на последовательность изложения информации, а также наличие структуры (введение, главы, заключение), — законченной «картинки» в голове у читателя не возникает.

Во время тренинга я размышлял о сделках, о том, как круто было бы применить все то, о чем рассказывали. В какой-то момент внутри словно что-то «щелкнуло», и, как периодическая таблица у Менделеева, передо мной возникла следующая картинка: в центре — смысловое ядро, а вокруг него — ветвящаяся схема с действиями. Мне впервые пришло в голову, что хорошо было бы соединить эти две задачи: *написать книгу* о том, чем я профессионально занимаюсь, и рассказать об этом в таком формате, чтобы впечатление от прочитанного осталось в голове читателя *в виде интеллект-карты*.

Так была задумана книга, которую вы держите в руках. Она адресована не только специалистам в сфере финансов, но и тем читателям, которые пока что мало знакомы с данной областью. Принципы, изложенные здесь, достаточно универсальны. Вы сможете применить их не только при продаже или покупке бизнеса, но и в обычной жизни, любых сделках, в своей повседневной деятельности. Уверен, эту информацию будет полезно прочитать не только бизнесменам, но и тем, кто работает по найму: они узнают, как устроен мир денег за пределами корпорации.

Лайфхак, он же хороший способ работы с информацией: если вы что-то читаете или с кем-то разговариваете и вдруг (пусть даже боковым зрением) замечаете что-то, что вас заинтересовало и может быть полезно в дальнейшем, — зафиксируйте это, сразу запишите или запомните. А затем, когда будет возможность, можете более детально изучить, проанализировать и обдумать. Казалось бы, простое правило — и оно работает. Поэтому рекомендую вам вдумчиво читать мою книгу, выписывая понравившиеся мысли и делая пометки на полях.

В процессе чтения стоит поразмышлять, *как написанное может быть реализовано именно вами*. Студентам я часто даю задание написать эссе и предлагаю набор тем, но с одним обязательным условием: тема должна быть применима к тому, чем занимается человек. Он должен подумать, как выбранная тема отражается в его деятельности. Это самая полезная рефлексия.

Если у вас есть идея, мечта или и то и другое, то моя книга — та самая составляющая, которая приведет вас к ее воплощению. Читайте, анализируйте, применяйте — и в результате окажетесь с прекрасным сочетанием реализованной мечты и денег.