

Готов трудиться даром

... после того, как заработает достаточно



Инна Королева

Выпускник Сибирско-Американского факультета ИГУ Александр Руснак по итогам 2009 года вошел в число лучших финансовых директоров России. Рейтинг топ-менеджеров составляется издательским домом «Коммерсант».

О поворотах карьеры

— Александр, Вы уехали из Иркутска несколько лет назад. До этого была вполне успешно развивавшаяся карьера в сфере госуправления в родном городе. Что стало поводом для такой смены места жительства и сферы деятельности?

— Желания уехать из Иркутска у меня вообще никогда не было. Я люблю свой город, мне было там комфортно во всех отношениях. Были и большие амбиции по линии государственной службы. Очень хотел учиться на САФе — и поступил. После окончания университета попал в администрацию Иркутской области. Отработал там четыре года в Главном финансовом управлении, чем очень горжусь. За это время прошел путь до заместителя начальника ГФУ. Это, считаю, хорошая позиция для молодого человека в 25 лет. Годы работы в финуправлении сейчас вспоминаю как самое радужное время в жизни. Помимо того, что немало удалось добиться в плане карьеры, было много интересных проектов, шла командная работа, которой искренне наслаждался. Считаю, что мне очень повезло в жизни — я работал с такими людьми, как

Борис Говорин, Андрей Буренин, Лариса Забродская, Александр Битаров, Владимир Пашков, Станислав Карташов. Это умные и достойные люди, у которых я многому научился и к каждому из которых отношусь с глубочайшим уважением. Через четыре года работы в ГФУ понял, что полученный опыт и знания позволяют пробовать себя на новой стезе. Был ряд предложений, в том числе и по Иркутску, но в тот момент московский вариант показался мне самым интересным.

— И что же это было?

— Институт экономики города — один из ведущих аналитических центров в области государственного управления в России. Предложенный мне проект давал возможность поработать в столице в течение нескольких месяцев. За этот период понял, что хочется попробовать себя в корпоративном управлении. В июле 2006 года мне поступило предложение стать финансовым директором «Седьмого континента».

О кризисах финансовых и личных

— Через год с небольшим после прихода в «Седьмой континент» Вы были названы одним из лучших финансовых директоров России. Как отреагировали на такую новость?

— Для меня она стала совершенно неожиданной, но — будучи честен — очень приятной. И родители обрадовались. Мама ведь очень хотела, чтобы я поступил на математический факультет, получил фундаментальное образование, и я даже сдал экзамены и был зачислен заочно. Но потом выбрал САФ, о чем ни разу не пожалел. Думаю, теперь она точно знает, что я сделал правильный выбор, что экономика, управление — это мое.

Насколько мне известно, рейтинг составляется на основании опроса достаточно большого пула экспертов по различным направлениям. Включение в этот список денег мне не добавило (улыбается, — авт.), но дало ощущение того, что какие-то мои достижения в работе заметны специалистам.

— Не прошло и года после первого рейтинга, как грянул кризис. Судя по тому, что в 2009 Вас вновь назвали в числе лучших финансовых директоров, вы сумели сориентироваться в ситуации...

— В каком-то смысле нам повезло: понимание того, что грядет крупный кризис, пришло раньше, чем начали падать индексы и сокращаться кредитование. Примерно в июле-августе 2008 года мы занимались организацией крупного синдицированного займа с привлечением средств нескольких крупных банков, в том числе западных. И в какой-то момент оказалось, что ситуация меняется прямо на глазах, и трудно предсказать, во что это выльется. Поэтому мы решили остановить проект, хотя тогда он нам казался очень перспективным. Через полтора месяца разразился финансовый кризис во всей своей мощи. Стало ясно, что выживать придется са-

мом, без расчета на дешевые заемные деньги, и выдержат это лишь те, кто сможет существовать за счет собственной прибыли. Наша компания остановила ряд проектов, которые не были приоритетными, мы очень быстро оптимизировали бизнес-процессы, пересмотрели отношения с подрядчиками, поставщиками товаров и услуг, снизили затраты. Пришлось серьезно изменить модель отношений с покупателем, в результате чего переломили обозначившийся было тренд на снижение числа клиентов, и добились увеличения спроса. Все эти меры можно назвать антикризисными, и они дали объективный положительный результат.

— За время работы наверняка были проекты не очень успешные и решения не очень удачные. Как выходили из таких ситуаций?

— Никто не застрахован от ошибок и неудач, особенно в новой для себя сфере. Я бы сказал, что никогда нельзя сдаваться, опускать руки, тем более, если ты — руководитель. Когда ты понимаешь, что ты или кто-то из твоих сотрудников допустил ошибку, нужно как можно быстрее признать это и начать исправлять ситуацию, ибо одна из самых страшных вещей в управлении — это непринятые или затянутые решения. Очень часто бывает, что маленькие ошибки либо нежелание их выносить на рассмотрение вышестоящих руководителей, чтобы не выставить себя в невыгодном свете, перерастают в очень крупные проблемы. Чему я совершенно точно научился за это время — пониманию того, что нужно как можно более честно и объективно относиться к ситуации.

О жесткости

— Как Вы охарактеризовали бы свой стиль управления? С кем можете себя сравнить из известных менеджеров?

— Ли Якокка я себя, конечно же, не считаю (улыбается — авт.), но уже есть определенный опыт и багаж академических знаний (я же закончил САФ, одну из лучших бизнес-школ в России!), которые позволяют выстраивать модель управления. Хочется верить, что я человек системный и последовательный в своей работе. Наверное, достаточно жесткий в принятии решений и их реализации. Как учил меня один очень уважаемый мною человек — умных много, делающих мало. Уверен, что иначе нельзя. Нет в компании такой должности — хороший человек. Либо ты достигаешь результата, либо нет.

— Сложно быть жестким?

— Поначалу было сложно. С каждым годом — все легче. Поначалу хотелось быть добрым, компромиссным, помогать всем, делать для всех только хорошее. Но это непродуктивный путь. Однако быть жестким не значит быть жестоким. Жесткость нужна в определенных ситуациях. Например, на переговорах. Здесь важна готовность стоять на своих позициях. В частности, при привлечении денег для компании — чем я занимался в «Седьмом континенте» — очень важно уметь показать свою силу, уверенность, компетентность, особенно в переговорах с кредиторами. Понятно, что заоблачно дешевых денег никто не даст, но добиться дополнительного снижения процентных ставок всегда можно, если ты четко аргументируешь свою позицию, ведешь себя целеустремленно. Это ценится и другой стороной — они видят твою уверенность, знают, что ты отвечаешь за свои слова, за тот бизнес, которым руководишь, и для них это определенный показатель, что риски невозврата кредита минимальны.

Что касается каких-то управленческих проектов, можно привести ряд стандартных примеров жестких решений — сокращение бюджета, оптимизация численности персонала,

прекращение каких-то целевых программ и проектов. Нельзя быть в бизнесе излишне социальным. Но все это не значит, что нужно относиться к людям плохо — надо выполнять все обязательства перед работниками, собственниками, партнерами, перед контролирующими органами — по выплате налогов, перед кредиторами. А для того, чтобы все это делать, нужно четко понимать, что бизнес — не богадельня. Бизнес не может деньги транжирить направо и налево только для того, чтобы быть добрым. Бизнес — это система, которая должна достигать результата, причем максимально эффективным способом.

О новых вершинах

— Почему Вы расстались с «Седьмым континентом»?

— В «Седьмом континенте» я проработал почти три с половиной года, это было, безусловно, интересное время, полезный и обширный опыт для меня. К концу 2009 года была полностью закончена реструктуризация по облигационному займу компании, и я решил, что это хорошая точка, чтобы начать что-то новое. Расставание прошло максимально корректно для обеих сторон. С людьми остались хорошие профессиональные и дружеские отношения. Если сейчас у коллег возникают вопросы, я с удовольствием помогаю.

— А что дальше? Каков следующий этап? И где хотелось бы быть лет через 10-20?

— Если говорить в краткосрочной перспективе, то планирую окунуться в новый проект в новой для себя отрасли — энергетике. Для меня это очень заманчиво и очень интересно. Знакомлюсь с материалами и есть определенный драйв от того, с чем предстоит работать.

Если говорить о более долгосрочной перспективе, то в какой-то момент хочется заработать столько денег, чтобы дальше трудиться уже не за зарплату, а ради интереса. И хочется это сделать до 40 лет. Не исключаю для себя, что в какой-то момент захочу вернуться в государственное управление, будучи уже состоявшимся бизнес-менеджером. Это было бы интересно, но это перспектива довольно отдаленного будущего — заработать денег и пойти служить государству.

— Есть ли в Вашей жизни что-то кроме работы? Что делаете, если выдается свободное время?

— Люблю читать. Если вести речь не о профессиональной литературе, то решил прочитать все произведения братьев Стругацких. Очень интересно. И мудро. Что касается книг по работе, безусловно, стараюсь следить за новинками, хотя признаю, что довольно много сегодня конъюнктурной литературы. Поэтому предварительно просматриваю рецензии. Понял, что очень интересно читать истории бизнес-успеха и классические книги по управлению. Очень нравятся книги на стыке управления, бизнеса, лидерства, истории личного успеха каких-то конкретных предпринимателей или менеджеров.

Досье

Александр Руснак

1997-2002 — Сибирско-Американский факультет менеджмента ИГУ

2002-2006 — начальник отдела доходов и налоговой политики, заместитель начальника Главного финансового управления (ГФУ) Иркутской области.

2006-2010 — финансовый директор ОАО «Седьмой Континент».

Настоящее время — директор по экономике и финансам ТГК-7