



Малый и средний бизнес: спецназ антикризисной операции

Успешный бизнес — это умение предвидеть будущее...
Майкл Портер

С ноября 2008 г. по октябрь 2009 г. автору довелось провести самому или принять участие в качестве эксперта в проблемных семинарах, научных конференциях, экспертных «круглых столах», обучающих играх, которые проходили в Новосибирске, Томске, Белгороде, Москве, Воронеже, Борисоглебске, Старой Купавне Ногинского района Мо-

сковской области (1). Эти акции были направлены на осмысление кризиса с позиций участников малого/среднего бизнеса, муниципальных властей и экспертного сообщества (которое начинает формироваться в России!). Обсуждения более всего напоминали заседания Ставки Верховного главнокомандования в октябре — ноябре 1941 г.: резервов нет, враг жмет со всех сторон, никакие меры не помогают, потери огромны... *планов нет*. А те, что были, оказались непригодными...

Кутузов Михаил Александрович — ведущий эксперт Воронежского бизнес-коллегиума, вице-президент Международной академии инновационных социальных технологий, региональный представитель ИНЭС/ЭС в г. Воронеже.

Вобщем, контрнаступление может быть осуществлено не раньше, чем враг выдохнется, замерзнет или отступит сам. Нужны резервы из Сибири и Дальнего Востока... Метафора, кстати, весьма показательная: именно в Сибири и на Дальнем Востоке озаботились выходом из кризиса *прежде всего за счет собственных возможностей*, чему впоследствии надеются научить и всех остальных «дорогих россиян». Ситуация весьма непростая, и если эта статья кому-то покажется больше похожей на репортаж с переднего края или на аналитический доклад оперативной разведки, это будет в полной мере соответствовать особенностям момента... «Бизнес — это война», — говаривал когда-то великий Мацусита Коносукэ... А бизнес в условиях кризиса — это гражданская война, где не будет ни победителей, ни побежденных. Будут выжившие и «живот положившие»...

Спустя полгода с момента своего бурного явления в России кризис приобрел собственное измерение в сознании различных социальных страт. Из эфемерного и абстрактного жупела он превратился в достаточно внятный феномен, который различные сообщества воспринимают по-разному. Это делает кризис в некоторой степени более понятным — за счет разности восприятий, однако отнюдь не делает его более предсказуемым.

Власть федеральная и региональная, крупные муниципальные образования воспринимают кризис как *реальную угрозу социальной стабильности*. Практически повсеместно этой угрозе присвоен самый высокий уровень ожиданий. Поэтому антикризисные меры Правительства и местных властей в значительной степени направлены на недопущение массовых возмущений и социального хаоса. Получается не везде («Владивостокский синдром» уже стал понятием нарицательным), но разумность подобной политики нельзя не признать. Даже явная

оппозиция существующей власти не рискует выступать под лозунгом «мир хижинам, война дворцам»: уж больно риски высоки. Как следствие любые антикризисные экономические меры должны соотноситься с мерами социально-политическими: управление общественным сознанием, несколько подзабытая управленцами *идеология* опять становится важной социальной технологией, к сожалению, недостаточно обеспеченной грамотными специалистами.

Для абсолютного большинства обывателей, тех самых «дорогих россиян», кризис является феноменом из разряда «приказано выжить». Этот тезис предполагает удержание любыми способами приемлемого уровня жизни: обеспеченность товарами повседневного спроса и продуктами, доступная медицинская помощь, образование, *информированность о происходящем*. Как правило, в этой социальной группе мало интересуются будущим — хотя иногда такой интерес и появляется. Зато к тому, что касается дня сегодняшнего, интерес очевиден. Люди ждут помощи от государства или местной власти: пенсии, льготы, целевые выплаты неизменно являются предметом обсуждений и публикаций. Страховая культура среднестатистического россиянина низка, обязательное страхование автотранспорта и ожидающееся обязательное страхование жилья (об этом говорят практически повсеместно) — лишь первые шаги на долгом пути обучения россиян управлению собственными рисками. Покамест вся надежда на государство... Лишь бы денег хватило и эти деньги что-нибудь стоили, а не измерялись на вес или объеме чемодана...

Для крупного бизнеса кризис — феномен из разряда «напугай власть» собственным банкротством и той самой социальной нестабильностью, о которой уже было упомянуто. Присутствие крупного бизнеса на мировых финансовых рынках — вещь обязательная, а кризис

более всего распоясался именно в этом пространстве. Те, кто не успел конвертировать риски в реальные деньги, оказались в провале: металлургия, угледобыча, *строительство*, лесная отрасль в этом неприятном перечне лидируют. Крупный бизнес, привыкший к сверхдоходам, весьма болезненно воспринимает их снижение. Иные просто неспособны понять, что сверхдоходов больше не будет: более чем прозрачный намек вице-премьера И.И. Шувалова относительно неразумности поддержания высоких цен на ликвидное жилье, прозвучавший в середине марта, услышан очень немногими компаниями. Вместо того чтобы пересмотреть приоритеты, крупный бизнес зачастую идет на по-

Для абсолютного большинства обывателей, тех самых «дорогих россиян», кризис является феноменом из разряда «приказано выжить».

воду у собственных акционеров, которые не имеют опыта преодоления кризисов и продолжают требовать «свои пять процентов», не понимая той простой вещи, что именно такими требованиями они загоняют бизнес в могилу: в условиях кризиса не зарабатывают, а *вкладываются в закризисное пространство*. Поэтому грамотные (еще раз подчеркну: *грамотные!*) акционеры будут требовать как раз *грамотных вложений*, а не заоблачных дивидендов. Времени на ликвидацию неграмотности очень мало...

Малым и средним бизнесом (МСБ) кризис воспринимается неодинаково. В Китае понятие «кризис» обозначается сложным иероглифом, в состав которого входят понятия «опасность» и «возможность». От того, какое из этих понятий сегодня рассматривается как приоритетное, будет зависеть характер деятельности МСБ. Образно говоря, кризис для этого бизнеса сродни холодному душу: и отрезвляет, и закаляет. Мало того что МСБ привыкает к кризи-

сам, возникает тенденция искусственного создания кризисов *в той точке, откуда предполагается развитие нового качества*... Впрочем, это пока из разряда «перспективного, но неактуального». Малый и средний бизнес *намертво привязан к территориальному ресурсу*, поэтому возможность кризиса для него гораздо выше, чем для других видов бизнеса. Именно поэтому еще в 1940-е гг. Людвиг фон Мизес в одной из своих венских лекций сделал важный вывод: «*Важнейшая функция малого и среднего бизнеса, возникающая одновременно с ним — это миссия развития территории, социума и пересмотр ценностей общественной традиции*» (2). Таким образом, кризис может быть прео-

долен МСБ только там, где этот бизнес существует: ему «не светит», говоря вульгарным языком, «свалить за бугор». Но для преодоления кризиса нужен *опыт*, которого *ни у кого нет*. Поэтому МСБ находится в парадоксальной ситуации: ему приходится *накапливать* опыт, без которого не обойтись и который должен быть освоен *раньше*, чем его придется применять. Новосибирский эксперт С.В. Цитренко назвал такую ситуацию абсолютной оптимизацией управленческого ресурса, когда время между решением задачи и ее реальным появлением определяется со знаком минус: задачи еще нет, а решение уже есть. МСБ попадает под определение практически единственного субъекта территориального развития в условиях кризиса, поскольку он *обречен* искать выход там, где остальные могут его просто дожидаться. Конечно, речь не идет обо всем бизнесе скопом: одни его представители будут искать выход в новизне, другие попытаются сохранить «докризисные» показатели, а третьи просто разорятся. Но *первые преодолевшие появятся*

именно в этом кругу. Еще раз подчеркну: они обречены на это.

Пересмотр многих собственных позиций для МСБ становится задачей крайне срочной и весьма важной: территория как неперемещаемый ресурс представляет неизменный и приоритетный интерес и для других игроков, скажем, из соседнего региона. Поэтому если на конкретной территории тот или иной субъект МСБ не начнет выходить из кризиса *первым*, то он неизбежно попадет в конкурентные условия, параметры которых заданы не им. Его накроет оперативная тень более стратегичного игрока, и он будет вытеснен на изначально ограниченную позицию... Развитием территории и социума станет заниматься тот, кто *первым* ее освоит и выстроит собственное будущее как проект...

Сегодня требуется умение моделирования ситуации, доведенное до уровня управленческого искусства.

Описанная ситуация с незначительными отклонениями складывается как в относительно крупных холдингах, так и в небольших компаниях. Семинары и обучающие игры, проходившие с участием компаний «Электрокомплектсервис», «Сибирь-профиль» (обе — Новосибирск), сетевой корпорации «Тяньши», частных медицинских компаний Воронежа, предпринимателей из Борисоглебска, показали: едва ли не главной проблемой МСБ является непонимание сущности кризиса и его проявлений. Привычка к «конкретному результату» и «четкому бизнес-плану» оказывается весьма опасной: в условиях, когда самым стабильным показателем является устойчивая нестабильность, «конкретное» становится скорее обременением, чем ресурсом, а «бизнес-план» не оправдывает затраченного на него времени, поскольку ситуация меняется быстрее, чем мы планируем нашу деятельность. В этом случае мы все время будем *догонять* ситуацию,

но никогда не сможем ее опередить: будем бежать ЗА кризисом, вместо того чтобы превратить его в импульс перехода в новое пространство и качество. *Перейти из конкретной непредсказуемой ситуации в абстрактную, но проективную способны далеко не все.* Хуже всего то, что абсолютное большинство бизнесменов *вообще не видят этой необходимости.* «Дайте нам денег, и мы выйдем из кризиса...» Попытки разогнать паровоз до скорости самолета все равно не помогут взлететь.

Рассуждения о деньгах возникают не на пустом месте: практически все СМИ говорят о мировом финансовом кризисе, сознательно или по недомыслию упуская управленческую его составляющую, которая, собственно, его и породила. Между тем *причиной*

кризиса стало прежде всего несоответствие качества управленческих технологий требованиям наступающего информационного общества, и начался этот процесс с появлением Интернета. Скорость принятия управленческих решений в забюрократизированных государственных и бизнес-структурах все больше отставала от скорости перемещения



информации в пространстве и во времени. Ситуация зашла в тупик, когда *информация* о деятельности оторвалась от *самой* деятельности. Один клерк при помощи Интернета сумел за несколько дней разорить собственный банк, и никто ему не смог помешать, даже не сразу поняли, *как именно* он сумел это сделать. Дальше — больше: виртуальные деньги оказались более динамичными, чем реальные. Они «разогнали» ситуацию до такой скорости, что реальные деньги остались далеко позади, и опомнившиеся инвесторы решили за ними вернуться. Инерция паровоза американской экономики оказалась роковой: торжество обернулось неизбежным крушением, и грохот услышали во всем мире, в том числе и в России. Но этот шум не поможет нам понять, как с пользой для себя освоить данный опыт, чтобы расчистить путь и ехать дальше.

Важно отметить, что этот вопрос возникает в процессе обсуждения проблемы кризиса в бизнес-сообществе. Трезвость суждений вселяет известный оптимизм относительно перспективы: *выход из кризиса начинается с обсуждения возможности такого выхода.*

Проведенные мероприятия позволяют сделать определенные обобщения относительно тех конкретных параметров кризисных ситуаций, которые так или иначе осознаются представителями МСБ от Сибири до тихого Дона. К ним в первую очередь относятся:

1. Повсеместная переоценка субъектами МСБ собственного состояния. В одном случае это попытки любой ценой *удержать* прежние позиции на рынке. Такие попытки предпринимаются достаточно часто. В другом случае это стремление очень быстро *сменить* докризисную позицию на новую, которая дает шанс выйти из кризиса в ином рыночном качестве. Таких попыток значительно меньше. Есть и совершенно уникальные ситуации, когда банкрот-

ство компании рассматривается как единственный путь спасения ее сотрудников. Жертвовать бизнесом во имя спасения бизнесменов — немислимая смелость... Но Сибирь и не на такое способна: единица веры в себя — один сибиряк!

2. Бизнес постепенно начинает понимать необходимость перехода от объединения по отраслевому признаку к объединению по признаку территориальному. Брендовая составляющая понимается как важное и перспективное конкурентное преимущество.

3. В практике исследования рынка происходит очевидный переход от технологий маркетинга (изучения рынка) к технологиям маркетинг-проектирования (создания новых рынков под новые товары и услуги). Интенсифицируются такие информационные технологии, как бизнес-разведка и бенчмаркинг. Зарождается рынок *рейтинговых услуг*.

4. Осознается необходимость освоения собственного опыта и его переоценки. Аналитические подразделения, занимавшиеся решением прикладных задач типа логистики и маркетинга, постепенно заявляют о себе как о своеобразном генштабе корпорации: без проверки «операции» «на картах» в реальный бизнес входить не рискуют. Уметь *только* считать деньги и учитывать ресурсы сегодня уже недостаточно: требуется умение *моделирования ситуации*, доведенное до уровня управленческого искусства. Проблема в том, что аналитиков необходимого уровня в бизнесе доли процента.

5. Ставится задача переучивания топ-менеджеров для работы в принципиально новых условиях кризиса. Достаточно развитый рынок бизнес-тренинга стремительно рухнул: чужой опыт мало кого интересует, а навыки «успешных продаж» в новых условиях не работают. Рынок экспертных услуг стремительно растет: эксперт, способный предложить компании



обоснованный вариант выхода из сложной ситуации, востребован повсеместно. *Возможные перспективы*, «упакованные» в проект, становятся важнее практических навыков вчерашнего дня.

6. Постепенно приходит понимание необходимости заменить бизнес-планы бизнес-проектами. Значимость *стратегии* развития как пространства *возможности* становится важнее *тактики* как пространства *конкретного*. Управленцы начинают отходить

Возможные перспективы, «упакованные» в проект, становятся важнее практических навыков вчерашнего дня.

от бухгалтерского понимания бизнеса: бизнесом следует заниматься лишь постольку, поскольку он дает доход. Приходит понимание *стратегического* смысла бизнеса: им следует заниматься потому, что он *дает перспективу*. Поэтому *вкладывать* в бизнес иной раз значительно важнее, чем получать от него.

7. Бизнес *взрослеет*. Если на начальном этапе его становления вера бизнесмена в собственные силы была залогом его успеха, давала ему возможность *состояться*, то сегодня проблема не в этом: настало время *разделять* функции *владения* бизнесом и функции *управления* им. В 70% случаев

в более-менее крупных компаниях совет директоров и совет акционеров — пересекающиеся понятия, а в некоторых компаниях — это одно и то же. Акционеры требуют прибыли, а управленцы — оптимизации ресурса, т.е. увеличения вложений, которые акционеры воспринимают как неоправданные затраты. Ступор, мешающий понять перспективы, пройдет не раньше, чем акционеры проснутся и поймут, *где они сейчас находятся*. Еще раз подчеркну: времени на то, чтобы поумнеть, *крайне мало*.

8. Бизнес склонен менять формат отношений с муниципальной властью: от «фаворитизма» к реальному партнерскому сотрудничеству. Управленческий потенциал административного ресурса существенно снизился: возможности прямого влияния на бизнес заметно уменьшились. Начавшаяся в стране борьба с коррупцией дает бизнесу реальную возможность убрать из власти провоцировавшихся чиновников. Однако выступать в качестве *заказчика* властной услуги бизнес пока не готов, хотя и понимает необходимость собственной *политики*.

9. Освоение собственного опыта как конкретного конкурентного преимущества выводит компании на новое качество: они движутся к тому, чтобы стать *обучающими*, т.е. сделать собственный опыт компании ее же *обучающей технологией*, причем не столько для слесарей-сборщиков, сколько для управленцев. Такой ход резко повышает шансы компаний, поскольку они *оптимизируют собственный организационный и интеллектуальный ресурс*, уходя таким образом из конкурентного пространства в сферу управления. Формально они создают условия для возникновения собственных корпоративных элит и осуществляют реальный инновационный

менеджмент, именуемый *управление знаниями*.

10. Компании начинают задумываться о социальном партнерстве с властью и институтами гражданского общества. К этой мысли их приводит серьезная проблема *отсутствия социального института наследников бизнеса*. В первую очередь — на конкретных территориях и в конкретных стратегиях.

Перечисленные параметры проблемного поля дают все основания для того, чтобы выстроить стратегии преодоления кризиса за счет изменения в первую очередь *управленческих технологий*. Финансовый ресурс в данном слу-

гическим сотрудничеством под контролем общественности. Как это сделать — вопрос второго плана. На сегодняшний день важно принять абсолютную необходимость именно такой постановки вопроса. Прежде всего требуется признание исключительной миссии малого и среднего бизнеса: развитие территории, социума и общественного сознания. Ни больше, ни меньше.

2. Начало взаимодействия всех трех потенциальных участников процесса — создание разнотипных коммуникационных площадок в реальности и коммуникационных виртуальных пространств, обсуждение *возможностей и на-*

Требуется признание исключительной миссии малого и среднего бизнеса: развитие территории, социума и общественного сознания.

чае является, как ему и положено, ресурсом, обеспечивающим деятельность, а не главной целью деятельности. Сегодняшняя практика вколачивания денег в устаревшую систему управления порождает лишь соблазн мздоимства и иного чиновничьего лиходейства...

В ходе тех же игр, конференций, экспертных семинаров и персональных собеседований возникли некоторые ожидания, каковые хотелось бы видеть в качестве хотя бы проектных замыслов, но лучше в виде уже готовых к обсуждению проектов. И поскорее...

Итак, ожидания и намерения МСБ в условиях развертывающегося кризиса как основа проектных замыслов.

1. Очевидно, что взаимодействие бизнеса, власти и институтов гражданского общества требует новых форматов, основанных на принципах реального социального партнерства. *Административное командование бизнесом должно быть заменено взаимовыгодным страте-*

гических мерений сегодня несоизмеримо важнее, чем бездумные заявления типа «все на борьбу с кризисом», которые делаются, чтобы было о чем доложить начальству. Такими площадками могли бы стать межрегиональные экспертные семинары, «круглые столы» в университетах и крупных компаниях, обучающие игры со старшеклассниками и студентами. *Научить бизнес работать с экспертами сегодня необычайно важно.* Воронежский бизнес-коллегиум, созданный в конце прошлого года, начал такую работу в январе, и уже сегодня можно сказать, что она востребована не только в Воронеже.

3. Необходима смена *истеблишмента*. Требуется люди не просто иной культуры — иного *самоосознания*. «Вся королевская рать», начиная с брежневских времен и до сего дня, в процессе деятельности приобрела исключительно *деструктивный* опыт. Нужны люди, которые не обременены такого рода багажом, или те, кто сумел его вовремя выбросить... куда подальше.

4. Нужен пересмотр всех без исключения стратегий развития территории, поскольку ни одна из них не содержала кризисного сценария. Стратегия выхода из кризиса должна быть написана в первую очередь под возможности МСБ и *реальных* территорий.

5. Как полагают эксперты и бизнесмены, *наиболее важными признаками «закризисных» компаний являются: сетевая структура, брендовость и обучающий статус компании.* Необходимость «сведения воедино» этих параметров дает реальный шанс *первыми* выйти из кризисного в закризисное пространство. Проблема в том, что эта задача очень напоминает байку про капусту, козу и волка в одной лодке. *А экспертов-«перевозчиков» не хватает!* Так что это намерение пока из разряда «видит око, да зуб неймет».

6. *Главная задача стратегии выхода из кризиса — не борьба с ним, а необходимость обогнать его*, иными словами, создать настолько гибкую оперативную систему управления, что сама динамика кризиса будет работать на ее эффективность. В качестве разгонного ракетного ускорителя, если угодно...

И в заключение. Преодолевать кризис *всем вместе* есть смысл не раньше, чем каждый сумеет преодолеть кризис *в себе*. Кто пришел к выводу относительно того, что его будущее — это не его судьба, а его проект, который можно разрабатывать самому, а можно с привлечением единомышленников — и лучше тех, которые живут по соседству и занимаются бизнесом. Я хотел сказать — *реальным* развитием... **Э**

ПЭС 9066/17.03.2009

Примечания

1. На момент написания статьи автор в течение одной недели получил приглашения участвовать в таких же акциях во Владивостоке, Пензе и Каширском районе Воронежской области.

2. Ludwig von Mises: *arcymistrz ekonomiczny. Zbiór referatów z dziejów ekonomiki*. Krakow, 1997.