

Четыре взгляда на современный кризис

Беседовали Владимир Дорохин, Виктория Ненашева

Почему одни предприятия в кризис беднеют и разоряются, а другие развиваются и осваивают новые ниши? Ведь любой кризис – объективно неприятное время для всех. Приходится экстренно перестраивать различные стратегии, готовиться к худшему и «затягивать пояса» во всех ключевых направлениях. Ведь кризисы бывают краткосрочными и затяжными, локальными и глобальными, «оптимизационными» и разрушительными... Но как эксперты рынка промышленности и умного производства относятся к периодам экономических рецессий и наиболее оптимальному выходу из них после внезапной пандемии коронавируса?

В январе 2021 года «Умнпро» провел опрос по теме «Предприятия и кризис». Мы предложили нашим экспертам следующие вопросы и тезисы:

1. Что вы вкладываете в понятие «кризис»? Это больше финансовый аспект или же кадровый, управленческий, психологический, производственный, статистический или какой-либо еще?

2. Кризис для вас – это прогнозируемое или больше спонтанное явление в условиях рыночной экономики?

3. Насколько сильно и в каких сферах изменился ваш подход к рабочим процессам в кризис? Финансовое планирование, мониторинг производства, корпоративная культура и пр.

4. Помогают ли цифровые технологии в кризис, в каких аспектах и насколько сильно?

5. Сказалось ли внедрение удаленной работы на деятельности производственных предприятий и как?

6. Как быстро вы адаптировались к новым вызовам времени с учетом всех ограничений, вызванных разразившейся пандемией коронавируса?

7. Подтолкнул ли вас кризис к разработкам инновационных стратегий или продуктов для повышения эффективности работы? Каких сфер это коснулось и как?

8. Каким образом сегодня можно достичь роста финансово-экономических показателей в кризис? Свершился ли он у вас? Что нужно было бы сделать, чтобы это произошло? Что помешало?

9. Насколько силен этот кризис по сравнению с предыдущими? Чему научил вас он после уроков прошлых кризисов?

10. Кризис – это не только время потерь и стресса, но и возможность освоить и внедрить более выигрышные рыночные стратегии, стать сильнее. Чему научил этот кризис вас и что

изменилось на вашем предприятии в лучшую сторону?

На наши вопросы ответили: основатель, владелец и business developer HR онлайн-стартапов myresume.ru и testonjob.ru, специалист по отбору и развитию персонала Борис Сысоев, коммерческий директор направления «Полимерные мембраны и PIR» Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ Сергей Ольницкий, директор аутсорсинговой бухгалтерско-правовой компании «Учет и Право» Оксана Бондаренко и заместитель директора блока федеральных проектов и ведомственных решений ГК ОТП Алексей Кулешов.

Борис Сысоев: Если топ-менеджмент не готов к чему-либо, это и есть начало кризиса.

Собственно кризисом я бы назвал любое внезапное изменение правил игры, к которым топ-менеджмент оказывается не готов. При этом совершен-





Борис Сысоев,
основатель, владелец и *business developer HR*
онлайн-стартапов
myresume.ru и *testonjob.ru*

но неважно, с чем связан сам кризис: с кадрами, платежеспособностью населения, настроением сотрудников или с государственной политикой. Безусловно, в каждой стране существуют соответствующие институты и специалисты, которые занимаются прогнозированием кризисов, которые иногда даже угадывают начало негативных событий в экономике. Однако, во-первых, это касается глобальных событий; а во-вторых, как показывает

опыт, предсказать даже глобальные экономические кризисы могут единицы. И если, например, работая на рынке образования, мы в *myresume.ru* можем предсказать соответствующие риски в этой сфере и подготовиться к ним, то предсказывать события, которые не имеют к деятельности наших специалистов никакого отношения, невозможно. Особенно если подразумевается работа в сфере малого или среднего бизнеса без возможности содержания в штате прогнозистов.

Для меня стратегия борьбы с любым кризисом складывается из двух составляющих: реорганизации существующих процессов и анализа трендов с адаптацией к новым условиям. При этом второй пункт важнее первого. То есть реорганизация и сокращения, безусловно – действенные способы, но они направлены преимущественно на сохранение компании, а не на развитие в условиях кризиса. Ведь жизнеспособность любого бизнеса зависит в первую очередь от способностей руководства отвечать на возникающие спонтанно процессы. Например, в 2020 году компании вроде

Яндекс, Mail.ru и т.д. выросли за счет повсеместного внедрения дистанционных продаж. Так же поступил и малый бизнес. Такие компании пережили этот год. В *myresume.ru* в марте 2020, как и у других, было резкое падение спроса, однако к лету нам уже удалось выйти на прежние показатели. Все потому, что мы снизили нецелевые расходы, при этом продолжая активно инвестировать в ключевые области, например, маркетинг.

Сегодня даже наблюдая за местными кофейнями, можно увидеть, как способность анализировать события, подстраиваться под их и предлагать новые решения влияет на жизнеспособность бизнеса. При этом часто новые решения идут вразрез с изначальным бизнес-планом. Весной закрыли все кофейни, но некоторые, находясь на карантине, ввели дистанционную доставку, продолжали развивать соцсети, вкладывать силы в SMM и повышать узнаваемость своего бренда. Другие просто ждали развития ситуации. В итоге – первые не просто выжили, но и расширяют свои площади, а вторые так и не открылись.



Естественно, всегда бывают исключения и большую роль играет рентабельность продукта, которые предлагает компания. Хотя 2020 год для многих действительно оказался сложным, но по сути, мы живем в такое время, когда с 2008 года один кризис сменяется другим, и нельзя четко сказать: «вот сейчас плохие времена закончились, теперь будем жить хорошо». Скорее, одна экономическая ситуация сменяет другую и выживает тот, кто умеет анализировать, не боится инновационных решений и может быстро перестроиться.

Сергей Ольницкий: Кризис позволяет оценить реальную эффективность менеджмента.

Кризис – это всегда аспект управленческий, поскольку он позволяет оценить реальную эффективность менеджмента. Любой кризис, как бы банально это ни звучало, дает возможность занять более сильную позицию на рынке. Получается как в старом анекдоте: «Чтобы убежать от медведя, ты не должен бежать быстрее медве-



Сергей Ольницкий,
*коммерческий директор направления
 «Полимерные мембраны и PIR»
 ТЕХНОНИКОЛЬ*

дя, ты должен бежать быстрее своего товарища». Вообще существует много теорий о цикличности кризисов. Аналитики пытаются предсказывать мировые кризисы на основании статистики и математических моделей. На практике никто не ожидал, что, например, в начале 2020 года всю мировую экономику всколыхнет пандемия коронавируса, которая не только повлияет на деловую активность во многих отраслях, но и

полностью изменит мир. Например, крупные компании тратят миллионы на оценку рынка и анализ потребностей потребителя, но никто ранее и не пытался оценить, как ведет себя человек, лишенный возможности свободно покидать стены своего жилья.

Любой кризис подразумевает разработку нескольких «стресс-сценариев». Все они создаются, исходя из оценки рисков, с которыми компания может столкнуться. Прежде всего, мы построили прогноз падения продаж, а как следствие – и производства, основываясь на опыте прошлых кризисов. На основе прогноза продаж и прибыли построили финансовую модель и оценили бюджет на предмет статей затрат, которые в первую очередь необходимо сократить. Некоторые позиции прогнозно уменьшились сами собой: это затраты на командировки, проведение офлайн-мероприятий и т.п. В течение года мы постоянно сверялись с изначальным и кризисным сценариями продаж, точно управляя затратами, основываясь на текущих результатах. Цифровые технологии, я





бы сказал, все больше помогают и в жизни, и в работе – независимо от наличия какого-либо кризиса. В первую очередь это касается коммуникаций, поскольку большинство членов нашей команды разбросаны по разным регионам страны. Используя Skype и Teams, мы сформировали систему регулярных онлайн-совещаний с сотрудниками и партнерами, чтобы как можно эффективнее использовать высвободившееся время, которое ранее тратили на перемещения и командировки. В итоге все сотрудники почувствовали, что во время самоизоляции мы стали общаться в разы больше.

Что касается производства, то, как предприятие непрерывного цикла, производящее продукцию, в том числе и для строительства больниц и госпиталей, наши заводы работали без остановок, но с некоторыми ограничениями. Все сотрудники, которые не задействованы непосредственно на производственной линии (коммерческая служба заводов, логисты, юристы), достаточно эффективно освоились на удаленке благодаря онлайн-платформам и электронному документообороту. На самом деле, как я говорил ранее, перед нами стояла задача адаптироваться к новым условиям ведения

бизнеса быстрее конкурентов. Оглядываясь на результаты прошедшего года, уже можно утверждать, что вся наша команда справилась на отлично – я бы даже сказал, «мы бежали быстрее всех товарищей и медведя». В первую очередь мы научились более эффективно использовать свое время, оказалось, что все задачи можно решать с гораздо меньшими затратами на логистику. Ну и тратить меньше на неэффективные инструменты в маркетинге, существенно усилив продвижение нашей продукции в онлайн.

2020 год показал, что в мире возможно все. Нужно не сидеть и не ждать последствий кризиса, а использовать ситуацию, в которой конкурентам еще труднее. Кризис, подобно скульптору, требует отсекать все лишнее – процессы, затраты, совещания... Но в первую очередь я считаю, что самым главным фактором успешного преодоления любого кризиса всегда остается вовлеченность команды. Только благодаря людям, которые, несмотря на негативные прогнозы, верят в общий успех и продолжают профессионально делать свое дело, можно достичь реально высоких результатов в условиях кризиса и неопределенности. А нынешний кризис не сильнее и не слабее, он абсолютно

другой. Просто каждый учит чему-то новому. Этот научил тому, что здоровье сотрудников гораздо важнее управленческих процессов, продаж и финансов.

Оксана Бондаренко: В кризис важно прежде всего дать точную оценку тому, что происходит вокруг.

Перед разговорами о последствиях и возможных исходах любого кризиса (и коронакризиса в частности), стоит побеседовать о закономерностях в развитии всех мировых экономических кризисов в целом. Известный фразеоло-



Оксана Бондаренко,
директор бухгалтерско-правового центра
«Учет и право»



логизм гласит: «Каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». С кризисами то же самое: каждый из них уникален и неповторим, но закономерности в их развитии есть, и с ними необходимо разобраться, если мы хотим дать точную оценку тому, что происходит вокруг.

По большому счету, современная экономика не может дать точного ответа на этот вопрос. Марксисты обязательно скажут, что в кризисах виноват рынок, монетаристы ответят, что просто не хватило денег – у каждого направления свое мнение. Для нас с точки зрения предпринимателей имеет значение только один факт: кризисы случаются, и случаются они чаще, чем хотелось бы. В этом смысле кризис – скорее статистическое явление. Каждую единицу времени бог экономического благополучия подбрасывает кубик, и если на нем выпадает шестерка, разгорается кризис. Значит ли это, что кризисы непредсказуемы? Скорее нет, чем да: в любом случае мы знаем, что они случаются и знаем, что к ним нужно готовиться.

Например, с последнего мирового кризиса 2008 года прошло достаточно много времени – целых 12 лет – и все прекрасно понимали: это долго продолжаться не может. В крупнейших западноевропейских экономиках рецессия наметилась еще в 2018 году. Даже Китай, экономический гигант, показал в 2019 худшие показатели роста ВВП за последние 28 лет! Это значит, что

в какой-то мере присутствие мирового кризиса уже ощущалось, и, не случись коронакризиса, вызванного внешними биологическими причинами, некий триггер нашелся бы внутри экономической системы.

В это трудно поверить, но кризисы в долгосрочной перспективе – положительное явление. Они очищают экономику от нежизнеспособных предприятий, которые не могут справиться с трудностями, и стимулируют развиваться гибкий бизнес, который умеет приспосабливаться и подстраиваться. Примерно то же самое произошло и с этим кризисом: он представил ряд очень серьезных требований к предпринимателям, которые – хочешь,

не хочешь – надо было исполнять. И судьбу бизнеса наших клиентов в кризисное время определила именно готовность встраиваться в этот поток, находить силы на изменения и адаптироваться.

К тому же на рынке правит бал цифровизация. Если у бизнес нет мобильного приложения или сайта – он пропал. Клиенты не придут, они сидят дома. Если компании нет в Интернете – ее нет вообще. Мой знакомый, у которого был магазин цветов, принципиально отказался от цифровизации, мол, не мое это. Больше магазина у него нет – более шустрые конкуренты своровали всех клиентов, сделали сайт и пережили пандемию в Интернете.

А вот работа на удаленке – скорее менеджерский вопрос: я часто слышала от своих клиентов, что на удаленке их сотрудники разбегаются, работают как попало и не исполняют свои обязанности... Естественно, при грамотной организации труда эта проблема легко устранялась. Зато те, кто оказались не способны пристроиться к новым реалиям, не выжили вообще.

При этом следует помнить, что кризис – это также уникальное время возможностей. Конкуренты в растерянности и не знают, что делать: значит, настал момент удивить их инновационным подходом и переманить клиентов. Я знаю о предпринимателе, который во время кризиса, чтобы нарастить до-



ход, начал выпекать в своей кофейне домашние торты, в то время как конкуренты продолжали торговать только кофе. В итоге затея с тортами обернулась грандиозным ростом прибыли и клиентской базы: инновация позволила не только наверстать упущенное, но даже увеличить доход кофейни в период, когда у всех вокруг он падал.

Касательно последнего коронакризиса ответчу так: мы пережили самое трудное – фазу тотального локдауна, и дальше однозначно будет легче. Но сам вирус все-таки никуда не отступил. Борьба за жизнь в предпринимательском мире продолжается, а это значит, что кризис продолжит “фильтровать” различные бизнес-модели. Те, кто смогут уйти в интернет, наладить работу с сотрудниками на удаленке; и удивить потребителя – останутся на плаву. Остальные – под вопросом.

Одно могу сказать точно: по ощущениям нынешний кризис оказался не таким страшным, как раньше, и вакцинирование, вероятно, позволит нам обойтись малой кровью. Это, конечно, субъективное мнение, но ощущается именно так: коронакризис был суровым, хоть и быстрым. И если экономика сумеет резво оттолкнуться ото дна, в 2022-2023 годах, по моим ощущениям, все будет в порядке.

Тем не менее: любой кризис – это кризис, и в 2021 году наша жизнь уже

никогда не будет прежней. Возможно, нам сложно ретроспективно оценить, насколько далеко мы ушли от предкоронавирусной эпохи, но, кажется, мы действительно стали другими. И это, пожалуй, главная задача бизнеса – становиться другим, меняться, адаптироваться и подстраиваться под потребителя. Не важно, есть кризис или нет, главный урок предпринимательской деятельности – отсутствие всякого постоянства. А кризис – только повод.

Алексей Кулешов: Финансовые проблемы в кризис – следствие проблем организационного характера.

В случае бизнеса кризис – это период любой нестабильности. В первую очередь, он носит организационный характер – отражается на планах компаний, контроле исполнения имеющихся задач, качестве деятельности организации в целом, а также кадровых вопросах. Финансовые проблемы – лишь его следствие. При этом отмечу, что кризис – это не только сложности, это и возможности.

Так как некоторые компании практически полностью прекращают свою деятельность, у бизнеса с хорошей организацией производства появляется возможность расширения доли на рынке, чем и занимается компания ОТП. К настоящему времени она уже



Алексей Кулешов,
заместитель директора блока федеральных проектов и ведомственных решений ГК ОТП

увеличила число своих заказчиков и будет увеличивать еще. Что касается прогнозируемости кризиса, то, при условии наличия первичных данных, которые, например, имеются у специалистов, занимающихся макроэкономическими прогнозами, это явление можно предсказать. Но, так как у многих руководителей бизнеса такие данные отсутствуют, кризис для них – явление спонтанное.

Кризис 2020 года, вызванный пандемией коронавируса, обусловил более пристальное внимание многих компаний к корпоративной культуре. Чтобы, несмотря на внезапно появившуюся удаленную работу, эффективность работы сотрудников оставалась прежней и даже возрастала, чтобы они оставались в компании, в ОТП активно культивировалась и развивалась корпоративная культура. Как результат – сплоченность коллектива значительно росла. Кроме того, в силу перехода на удаленный формат, в компаниях изменился подход к организации работы сотрудников.

При этом ОТП удалось перейти на удаленную работу без потери заказчиков, проектов, увеличив эффективность работы сотрудников, не сбавляя динамики развития и всего за один месяц – в апреле 2020 года. Приобретенный в результате перехода на удаленку опыт был бесценен: у компании появилось понимание точек роста эффективности. Некоторые из них уже пройдены, часть еще предстоит пройти. ■

