

Михаил Милинис,  
генеральный директор  
Консалтинговой группы  
VI TO VE



## Поступательность в развитии бизнеса — устойчивость на рынке



### ГУБИТЕЛЬНАЯ МАСШТАБНОСТЬ

**О**дна из главных черт российского видения экономических перспектив — глобальность. «Русский размер», то есть некий общероссийский стандарт мироощущения в виде «грандиозных планов», «больших реформ» и «кардинальных изменений», иногда приносит больше вреда, чем пользы, потому что в экстремальных решениях заложена программа самоуничтожения «до основания». Я не выступаю против смелых решений — занимаясь консалтингом, наоборот, часто приходится убеждать российских предпринимателей инициировать изменения, но лишь потому, что мы видим — их не проводили

годами, а на некоторых производствах — десятилетиями. Отложенное развитие — это и есть, на мой взгляд, источник всех деструктивных революций и кризисов, когда удерживать status quo уже не может никто, а охватить процессы целиком изнутри даже умозрительно дается тяжело.

Основные беды российского развития заключаются:

- в традиционном максимализме, выражающемся в кредо «Все или ничего» (поэтому «ничего» — достаточно частый результат бизнес-экстрима);
- в знаменитом русском «авось», не имеющем мировых аналогов (предприимчивость толкуется

у нас как изворотливость, проявляющаяся в умении быстро изготавливать подпорки по принципу: «Нет ничего более постоянного, чем временное»);

- в нерациональном креативе (любовь русских предпринимателей к ручному управлению нельзя объяснить ничем, кроме тяги к творчеству, сравнимой с влечением некоторых автолюбителей к бесконечному ремонту машины);
- в краткосрочном прогнозировании вплоть до прогнозов «на вчера».

Мы — государство, удивительно приспособленное к вызовам неопределенности, однако, встраиваясь в макроэкономические реалии, Россия уже начала переходить к качественно иному пониманию бизнеса.

### **КРИЗИС КАК ОТЛОЖЕННОЕ РАЗВИТИЕ**

Если мы посмотрим на Скандинавские страны, то увидим, что кризис там переживался довольно спокойно. Я даже не считаю, что уместно говорить о кризисе применительно к ним. И если вспомнить антикризисное управление в странах Скандинавии в 1980–1990 годах, то мы увидим решительные действия, направленные на повышение эффективности, причем разрабатывались они, исходя из конкретных и актуальных тактических задач, но с долгосрочными целями. А теперь соотнесем это видение с тем, что происходило, скажем, в Греции. Игра правительства в прятки с действительностью привела страну к труднопреодолимым противоречиям, и теперь мы говорим, что в Греции кризис. Ничего удивительного — его поступательно готовили, но ведь так же, шаг за шагом, формируется и успешность компании, страны, региона.

То, что происходило в российской промышленности и торговле долгие годы, тоже можно определить как некий сложившийся кризис, но современные темпы развития на его фоне только еще больше впечатляют. Сравнить европейский и российский

экономические уровни в этом смысле просто неуместно. Кроме того, очевидно, что у «процветающей» рядом с нами Западной Европы есть свой багаж отложенных на потом локальных проблем. Так на какой же эталон здоровья экономики мы можем ориентироваться? Его просто нет. А раз нет общего эталона стабильности, кризис — понятие субъективное, расплывчатое.

### **ВЫЗОВЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА ОТКРЫТОСТИ**

Не стоит огульно дискредитировать ценности открытого общества с оглядкой на то, как их инвестировали в сегодняшнюю идеологию: открытые системы имеют свои достоинства, если соблюдают собственные интересы и защищают суверенитет. Например, такое преимущество, как высококонкурентный экспорт, для открытой системы — неоспоримый плюс, и ключевое слово в описании этого преимущества — «высококонкурентный». А это значит, что мы не можем быть слабыми в такой системе, если принимаем ее правила и принцип функционирования. Карл Поппер в свое время говорил именно о поступательном совершенствовании институтов в открытой системе. На мой взгляд, это простой и правильный путь — когда мы прикладываем силы не только для участия в мировых процессах, но и для соблюдения своих интересов. В этом смысле достаточно показательна традиция и бизнес-философия Японии. Вне кризисов и в закрытой системе, опыт пребывания в которой в большинстве своем мы уже получили, Россия даже не смогла бы определить дальнейшего развития. Вы не будете хотеть чего-либо до тех пор, пока не узнаете, что этого можно желать. Это хорошо видно по диалогам в рамках деловых переговоров наших соотечественников с представителями Северной Кореи: мы говорим на языках совершенно разных ценностей, соответствующих разным системам.

Сейчас Россия вписана в открытую систему, и главная задача

бизнеса — понимать, где мы готовы действовать открыто, то есть имеем преимущества, а где нет, и нам требуется строгое удержание границ. Данная норма поведения абсолютна на любом рынке. Почему, зная об этом или, по крайней мере, догадываясь, наши предприниматели действуют не всегда идеально? Дело в том, что узнавание своих зон развития возможно только в ходе настоящей практики. Мне понравилось, как экс-глава администрации Барака Обамы, а ныне мэр Чикаго Рэм Эмануэль сказал когда-то: «Никогда не позволяйте хорошему кризису пропалдать зря».

### ОТ ПРОРЕХ И ПРОРЫВОВ К УСТОЙЧИВОСТИ

Ориентация на прорывы в экономической действительности пока не показала главного — устойчивости достигаемых результатов, но зато наглядно продемонстрировала тщетность усилий, направленных на залатывание «дыр» в управлении. Кризис, о котором так много говорят и которого терпеливо ждут почти каждый год, органично встроено в систему изменений. В принципе, любые перемены предполагают кризисы. Если нестабильность застала предприятие врасплох — это означает лишь то, что менеджменту не хватает прогностических и аналитических компетенций внутри своей структуры управления.

Существует общая тенденция российского рынка принимать участие в забеге на короткие дистанции, а длинные — игнорировать. В связи с этим, когда мы ведем речь о новых стратегиях, важно выяснить, какими категориями мы мыслим — годами, пятилетками, десятилетиями, веками. Экстремальные решения при краткосрочности прогнозов выглядят как американские горки — много движений, выбросы адреналина, а сам менеджмент «сильно укачивает» и все время возвращает на исходную точку. И все это происходит из-за того, что наши управленцы часто путают тактику со стратегией, договариваясь

со своим внутренним цензором, что жизнь им сама «подскажет». Когда же реальность в конце концов подсказывает, возникает ощущение краха и утраты управляемости, хотя на самом деле мы находим именно то, что ищем, — возможность роста и индикаторы слабых сторон.

### МИКРОКРИЗИСЫ СВОИМИ РУКАМИ

Сегодня, открывая представительства Консалтинговой группы VI TO BE в регионах, я понимаю, что будут появляться новые возможности для управляемости, в том числе — через критические ситуации. Обновленная цель компании, которой я руковожу в изменившихся условиях, — в адаптации к более открытой, чем ранее, системе. Из этого следует существенное повышение устойчивости и самоорганизованности таким образом, чтобы разрыв в одной цепочке управления не привел к серьезным последствиям для всей компании. В этом плане самостоятельность и креативность моих сотрудников и отделов — залог прочности организации в целом. Мы проверили это в 2008 году — система работает, ее централизация — в пределах необходимого, но не более того. Это дает мне, как менеджеру, определенную свободу в выборе функционала.

Могу откровенно признаться, что ежеквартально мы закладываем ресурсы для апробации новых технологий и подходов к руководству, и управленческая структура VI TO BE постоянно меняется. Учитывая, что каждую апробацию можно расценивать как микрокризис, я удовлетворен результатами и гибкостью своей фирмы. Этот опыт уже успешно экстраполирован на деятельность ряда российских предприятий. Практика показывает, как можно выстоять в системе более открытого, следовательно — усложненного уровня. Моя компания, наверное, одна из самых благодарных переходному времени, в котором мы живем. Регулярные бизнесотрясения подарили нам технологии сейсмостойчивости. **Д**