

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

ЭКСПЕРТ

# Ключевые принципы жизни на падающих рынках



Михаил Хазин, руководитель компании экспертного консультирования «Неокон»

В последние 35 лет мировая экономика непрерывно росла. Денег предлагали всё больше и больше, стоимость кредитов всё время падала. Под это была выстроена модель управления экономикой, которую проходили в рамках системы бизнес-образования, в том числе MBA. В настоящее время это образование можно считать аналогом диплома техникума советской торговли.

Я не хочу сказать, что там учили неправильно. В рамках существовавшей до последнего времени системы — абсолютно правильно, поскольку исходили из того, что спрос всё время растёт: сколько бы ни предложили рынку, он всё «схавает».

Следовательно, если есть проект, ты должен всё «лишнее» сбросить, взять под него кредит (или продать, что есть) и все вырученные деньги направить на основную деятельность. При этом — максимально капитализировать компанию, взять под неё новые кредиты и выпустить продукт. Кто сказал, что это неправильно? Правильно! Если основываться на трёх базовых принципах — спрос всё время растёт, денежное предложение всё время растёт, стоимость кредитов падает.

И вот сейчас мы попали в ситуацию, когда все эти принципы больше не работают. Спрос не растёт, его пытаются даже не стимулировать, а компенсировать. И уже понятно, что это не работает. Денежное предложение падает, потому что банки говорят: мы не выдадим кредит, вы его не вернёте.

То, чем руководствуется наша власть, — это шизофрения. В газете «Ведомости» на одной странице две публикации рядом. В одной говорится о том, что население под завязку закредитовано и резко растёт просрочка. И здесь же рядом — реклама банка, предлагающего кредиты.

Понятно, что если бы Центробанк РФ решил больше не увеличивать кредитную задолженность, таких реклам бы не было. Это не проблема.

После прихода к руководству Эльвиры Набиулиной Центробанк начал в большом количестве выпускать инструкции, которые противоречат законодательству. Их не регистрирует Минюст России, то есть они не являются нормативными актами. При этом политика регулятора такова: если банк

не выполняет инструкции, отнимаем лицензию. Хотя с формальной точки зрения это нарушение закона.

Однако изменения требований к кредитованию не происходит. Почему? Потому что на федеральное правительство давит Международный валютный фонд (МВФ), который говорит: чего вы к нам пристали с вашими проблемами, когда у вас есть замечательный резерв — кредитуйте население! Банки спрашивают: под какие гарантии кредитовать? Отвечают: практически у каждого вашего домохозяйства есть в собственности жильё.

И объяснить МВФ, что наш человек не будет брать кредит под своё единственное жильё, невозможно. Потому что за рубежом все берут.

Проблемы нарастают. Власть получает инструкции из Вашингтона не потому, что она предатель, а потому, что сегодня существует единая система разделения труда.

Но система, которую создавали 30 лет с лишним, больше не работает. И мы все — заложники этой ситуации.

Таким образом, спрос больше не растёт, рынки падающие, денежное предложение больше не растёт, потому что денег не дают (а точнее — не дают под старые схемы), кредит стал расти в цене, потому что риски начали учитываться. Могу предложить варианты своего понимания, как вести себя в этой ситуации.

Ключевой принцип жизни на падающих рынках для бизнеса: надо гнаться не за текущей прибылью, а за долей рынка. Количество компаний, которые работают на падающих рынках, сокращается быстрее, чем сам рынок. В условиях кризиса не надо обращать внимание на прибыль, пускай она упадёт с 30 до 3%. Можно даже выйти в минус, если есть запасы, дополнительные ресурсы. Прежде всего, это отсутствие кредитной задолженности: на спаде нельзя вернуть кредиты, взятые в момент роста.

Надо понимать, что в условиях кризиса полностью меняется сама структура финансов. Кредиты нужно брать не под увеличение капитализации, потому что в условиях падающих рынков с капитализацией всё будет очень плохо. Кредиты надо брать под задачу увеличения своей доли рынка. И эта кредитная линия, которую вы даже можете не выбрать, и есть тот самый ресурс, за счёт которого можно нарастить свою прибыль.

Соответственно, если развитие в условиях растущих рынков в основном идёт за счёт кредитования, то в условиях падающих рынков бизнесу необходим инвестор, человек, который входит в долю, под будущее расширение рынка. Это — главная вещь, которую надо делать в условиях кризиса.

Кроме того, нужно чётко понимать, кто ваши конкуренты, как и почему они будут «вылетать» с рынка, и что делать, если они «вылетать» не будут.

Проблема в том, что все сегодняшние руководители получали знания в действующей системе бизнес-образования:

они не умеют думать, они просто что-то знают. Бизнес-образование, выражаясь советской терминологией, носит чисто технический характер. Менеджеров учат, как надо делать, а почему именно так — этот вопрос остаётся для гуманитариев.

Поэтому самое большое количество банкротств и убытков компаний будет происходить не из-за того, что упал рынок. Основные банкротства произойдут из-за ошибок менеджеров.

Будет принципиально меняться система оплаты. Компания, имеющая зарубежный бэкграунд, работает следующим образом. Она открывает отдел маркетинга, туда набирается 10-15 представителей «офисного планктона», который должен строить какие-то модели. И платит им по \$1 тыс., если это мальчики и девочки. В то же время, если нанять одного профессионала с опытом работы, который, безусловно, будет стоить дороже, то он сделает то же самое один и в пять раз быстрее и понятнее.

Вывод: прежде всего, нужно радикально менять отношения с менеджерами. Ни в коем случае им нельзя доверять. Не потому, что они плохие или обманывают. А потому что их учили,


исходя из другой реальности. Переучивать их невозможно, потому что новой системы бизнес-образования просто нет.

Главное, что в этой ситуации должен делать руководитель проекта, владелец или наёмный менеджер компании, это иметь в голове ту экономическую картину, реальную, в которой этот проект находится. И внимательно смотреть, чтобы менеджеры, которые крутятся внизу, не выбивались за рамки этого пейзажа. Сегодня такого нет, проверка идёт по принципу, как человек соблюдает инструкции (которые не работают).

В условиях кризиса ключевой момент — менеджмент. И хороший специалист должен стоить гораздо дороже, чем средний, а плохой — гораздо дешевле. И, разумеется, придётся минимизировать численность, что позволяет сократить затраты.

Будут меняться не только конкурентная среда, не только объём рынка и отношения с кредиторами, инвесторами и так далее. Будет очень сильно меняться и отраслевая структура рынка. Доля одних значительно вырастет, других — упадёт. Резко возрастёт значение интеллекта и умение правильно лоббировать свои интересы. ■

UFD Private banking



Золотая монета Центробанка РФ

### Индивидуальное предложение к Новому Году и Рождеству!

Номинальная стоимость – 50 р.  
Хороший вариант долгосрочного вложения в золото

- Сроки проведения акции – с 15.11.2013 по 31.12.2013 г.
- Место проведения – г. Пермь, г. Березники.

Более подробную информацию вы можете получить у персональных менеджеров UFD private banking или по телефону 235-00-01

[www.ufd-pb.ru](http://www.ufd-pb.ru)

Генеральная лицензия ЦБ РФ 15.08.2012

Из доклада «Управление бизнесом на сужающихся рынках» в рамках корпоративного форума Сбербанка «Стратегия и тактика бизнеса-2013, 12 ноября, ВЦ «Пермская ярмарка»

реклама