

ИГРА В КРИЗИС

Определение кризиса

Кризис — это процесс, в котором ранее переоцененные (приобретшие до кризиса нереально высокую стоимость) активы обретают свою новую, реальную и справедливую (по мнению участников рынка) стоимость.

Сегодняшний кризис связан с неоправданным завышением стоимости активов, которые были приравнены к деньгам, а именно:

- Акций различных предприятий;
- Ценных бумаг;
- Недвижимости *;
- Валют **.

* Недвижимость оказалась в списке активов, приравненных к деньгам, поскольку в последние годы вложения в недвижимость считались наиболее прибыльной инвестицией, кроме того, рост ипотечного кредитования в последние годы в значительной мере превратил недвижимость в актив, приравненный к деньгам.

** В этом тексте мы всюду разделяем деньги как тип операционального ресурса и валюты как тип актива, приравненного к деньгам.

Что на самом деле, вызвало кризис?

«Рыночная стоимость» — текущая стоимость товаров, услуг, в том числе биржевых товаров, фондовых ценностей и валюты, определяемая на основе спроса и предложения в каждый конкретный момент на рынке.

// Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. **Современный экономический словарь**. 5 е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007.

Никто, видимо, не предполагал, что перечисленные выше активы, приравненные к деньгам, должны быть чем-то обеспечены. Общепринятый механизм определения **рыночной стоимости** приводит к тому, что цена актива растет с увеличением спроса. И действительно, пока спрос рос, росла и стоимость. На каком-то этапе те игроки, которые приобрели дорожающий актив, желают вернуть себе деньги с прибылью. Тогда они продают свой актив, получая за него деньги. Но чем больше соответствующих активов они продают, тем ниже становится их цена. И хотя эта рыночная логика кажется, на первый взгляд, здоровой, на деле (и в этом главная причина кризиса) она породила множество мыльных пузырей — активов, стоимость которых была чрезмерно завышена

благодаря энтузиазму игроков, рассчитывающих на продолжение роста стоимости актива. Активы, приравненные к деньгам, росли в стоимости быстрее других.

Понятно, что в один прекрасный момент созданные мыльные пузыри могут начать лопаться. Однако, игра на повышение продолжалась. И вот теперь, когда мыльные пузыри начали лопаться, предпринимаются действия, которые точно не остановят кризис. Например, за счет вливания дополнительных денег, пытаются замедлить скорость приближения активов, приравненных к деньгам, к их естественной стоимости — то есть, пытаются остановить кровотечение пациента переливанием крови.

Такой путь не может надолго остановить процесс удешевления активов. То есть эти шаги являются просто напрасной тратой сразу двух операциональных ресурсов — денег и времени.

Не менее опасные действия в ходе «борьбы с кризисом» связаны с безответственным использованием информационного ресурса государственными менеджерами. Мало кто связывает «успокаивающие» новостные сообщения с последующими паническим изъятием депозитов, а ведь именно первое повлекло за собой второе. Руководство пострадавшего Проминвестбанка официально заявляет: „рейдерская атака на банк создала панические настроения вкладчиков и досрочное изъятие вкладов населения, что стало причиной сложностей с проведением платежей“. Именно это заявление без объяснения, в чем заключалась рейдерская атака, привела к тому, что сотни вкладчиков в Днепропетровске ринулась снимать деньги со своих личных счетов, что серьезно дестабилизировало финансовое состояние банка. Цели у инициаторов рейдерской атаки могли быть любыми, но инструмент, в первую очередь, был информационный.

Не раз информационное, а за ним и реальное, пространство будоражилось „уткой“ (дезинформацией), запущенной в массы самым простым и доступным способом — e-mail рассылка (в привязке к серьезным темам, организациям, бизнесам — спам читают), а также другими методами. Для того чтобы приостановить катастрофическое действие подобного рейдерства достаточно вовремя информировать общественность о каналах и способах дезинформации. Включать осознанность граждан, а не бросать в эфир неполные и неточные сведения о рейдерской атаке вместе с успокаивающими заверениями в том, что все хорошо, деньги в банки есть, на всех хватит. В данной ситуации можно было совместно с НБУ и СБУ приостановить, в рамках закона, выдачу депозитов на несколько дней.

Теорема Уильяма Томаса гласит: *«Если ситуация воспринята как реальная, она реальна по своим последствиям».*

Государственным менеджерам необходимо предвидеть последствия информационного сообщения на экономику и социальные процессы в стране, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Это не игра в предвыборные обещания. Сегодня рухнул банк, завтра из-за безответственных манипуляций с информационными потоками можно пробить брешь в государстве.

Период кризиса особенно наглядно демонстрирует, что хотя экономические процессы принято считать объективными, это не совсем так. Состояние экономики в очень значительной степени определяется психологическим состоянием и мышлением людей, принимающих экономические решения. В этом смысле экономика — функция психологии и логики человеческих интересов (маркетинг).

Очевидно, что информационные воздействия, построенные в определенной последовательности, могут формировать новую экономическую ситуацию. Не секрет,

насколько велико влияние информационных сообщений на биржевые торги. Но мы имеем в виду нечто большее: с помощью правильно выстроенных информационных воздействий можно инициировать и направлять в весьма широких пределах вполне реальные социально-экономические процессы. И если делать это умело, можно в значительной степени смягчить последствия финансового, экономического и социального кризисов.

Люди всегда думают о том, что им сообщают. И принимают решения на основе полученной информации. Следовательно, только от структуры информации зависит, что именно люди будут думать, как они будут относиться к этой информации и к каким решениям они будут склоняться (опять маркетинг). Направив дополняющие друг друга информационные воздействия из разных, внешне не связанных друг с другом и вызывающих доверие источников, мы можем формировать мысли и желания участников экономических процессов. А в период кризиса это — один из главнейших факторов, способных ухудшить или улучшить ситуацию в целом. И пренебрегать этим фактором означает игнорировать один из ключевых факторов экономической и государственной безопасности.

Говоря о кризисе в целом: переоцененную рыночную стоимость и панику мы уже имеем. Для полного «букета» не хватает только неудачных маркетинговых действий.

Определив кризис и его причины таким образом, уже легко понять, что позволит, а что не позволит его преодолеть. Также можно выделить факторы, которые будут углублять кризис, постепенно превращая его в глобальный макроэкономический кризис, за которым последует глобальный социальный кризис и установление нового мирового порядка.

ЧТО ПОМОЖЕТ ПРЕОДОЛЕТЬ КРИЗИС

Единственный способ преодолеть кризис — как можно скорее перевести экономику в состояние выхода из кризиса.

В мировом масштабе помочь может только принципиально новый подход к управлению стоимостью активов, приравненных к деньгам. Для этого необходимо разработать методику (алгоритм) определения естественной стоимости активов, а затем нормировать амплитуду колебаний рыночной цены около из естественной стоимости активов. Иными словами, участникам рынка необходимо договориться об алгоритме оценки естественной стоимости активов, приравненных к деньгам и придерживаться этого алгоритма в дальнейшем.

То есть, чтобы преодолеть данный кризис и не допустить подобных кризисов в будущем, необходимо осуществить следующие шаги:

1. Разработать методику (алгоритм) определения величины естественной стоимости активов, приравненных к деньгам.
2. Законодательно нормировать амплитуды колебаний рыночных цен активов от рассчитанной по разработанной методике естественной стоимости активов.
3. Информировать участников рынка о причинах кризиса, а также о тех прозрачных, понятных и результативных алгоритмах действий, которые будут способствовать преодолению кризиса.

В масштабах одной страны необходимо предпринять следующие шаги.

1. Выходить из кризиса самостоятельно или группой. Определить страны-партнеры и страны-конкуренты по выходу из кризиса.
2. Разработать методику (алгоритм) определения величины естественной стоимости активов, приравненных к деньгам.
3. Разработать на базе концепции естественной стоимости активов, методику (алгоритм) расчета курса валют по отношению к национальной валюте.
4. Разработать алгоритм расчета бюджета на следующий год и утвердить этот алгоритм законодательно. Вместо Закона о бюджете — Закон об алгоритме расчета бюджета.
5. Построить систему эффективного управления государственной экономикой и государственными активами (настроив систему управления ключевыми ресурсами государства: людьми, деньгами и временем).
6. Построить систему эффективного управления негосударственной экономикой страны.
7. Построить систему государственного управления, обеспечивающую эффективное развитие экономики страны и реальных производств (не может экономика состоять в основном из «мыльных пузырей» вместо реального производства).
8. Необходимы эффективные методы воздействия на массовое сознание (PR, социально-государственная реклама и т.п.) для того, чтобы управлять настроением граждан и не допускать финансовой паники.

Примечание (специально для государственных менеджеров). Заявления вроде «не поддавайтесь панике, не забирайте свои вклады из банков» наоборот сеют панику вместо того, чтобы не допускать ее.

В процессе регулирования экономики история знает две крайности:

- **абсолютное господство рыночных отношений при установлении цен**, которое порождает закономерные кризисы, что Карл Маркс красноречиво описал в своем «Капитале»;
- другая крайность — это **абсолютное регулирование экономики** — этот процесс мы наблюдали в советские времена.

В то же время рыночные отношения обеспечивают конкурентоспособность экономики, а планово-социалистические — напротив, уничтожают конкуренцию и приводят к тому, что товары и услуги со временем становятся некачественными. Зато в планово-социалистической экономике невозможны экономические кризисы.

Очевидно, ни та, ни другая крайность не могут считаться оптимальным устройством социально-экономических отношений. Компромиссные варианты (план + рынок) также никого устроить не могут. Ведь в этом случае отрицательные стороны той и другой крайности, объединившись, создают своего рода социально-экономическую «бомбу», а позитивные стороны той и другой крайней стратегии не могут полноценно развиваться, сдерживаемые своей противоположностью.

Что же делать? Вместо того чтобы нормировать цены на те или иные активы, или пытаться рыночными методами уйти от экономического кризиса, порожденного этими же рыночными методами, необходимо перейти на уровень нормирования алгоритмов определения стоимостей активов.

Возможно, в настоящий момент трудно представить, чтобы Парламент голосовал не за «Закон о бюджете», а за «Закон об алгоритме расчета бюджета». Тем не менее, это именно тот уровень регулирования экономики, который, одновременно позволяет сохранить рыночные отношения и предотвратить возникновение кризисов, подобных нынешнему.

Выход из тупика, возникшего в логике предметной деятельности, всегда находится в игровой логике. Игру, как технологию проектирования коллективных действий в кризисной ситуации бизнеса, в частности, рекомендует Марк Фуллер, руководитель

консалтинговой компании с мировым именем Monitor Group и его соавтор Джон Бек в книге «Возрождение экономики самураев» // Москва, издательство «Добрая книга», 2007 г. — 288 с.

Вообще говоря, можно жить в кризисе, а можно играть в кризис. И те, кто играет в кризис (например, биржевые брокеры) сейчас создают капиталы. Это происходит в тот самый момент, когда люди, живущие в кризисе, теряют активы.

«К кризису (точнее к ИГРЕ В КРИЗИС) наиболее подготовлено государство Китая.

Оно и выйдет из кризиса, если не победителем, то с минимумом потерь».

Так считает **Джордж Сорос**. Мнение высказано в его [интервью изданию «Die Welt»](#).

// <http://www.inopressa.ru/welt/2008/10/15/14:00:10/soros>.

Каждому правительству по силам начать играть в кризис, что предполагает системно построенную программу действий, слаженную работу и полное понимание смысла каждого действия на всех уровнях государственной власти на протяжении всего кризисного процесса.

Мы понимаем, что условие слаженной осмысленной деятельности является наиболее трудно достижимым. Мы бы сказали «недостижимым вообще», если бы не владели социальной технологией, которая позволяет на порядок повысить эффективность коллективной деятельности и командной работы за считанные дни. Главная трудность состоит в том, чтобы убедить государственных менеджеров в необходимости применения данной социальной технологии — эта задача почти нерешаемая. Они скорее доведут государство до банкротства и превратят его в колонию, чем воспользуются нестандартным (по их мнению) методологическим подходом.

ИГРА В КРИЗИС

Понятно, что если государственные менеджеры не предложат хоть сколько-нибудь осмысленную программу действий, то вопросы преодоления кризиса станут вопросами отдельных людей и отдельных фирм.

Безусловно, кризис — это процесс, которым можно (и нужно!) управлять.

Поэтому людей сейчас можно четко делить на три категории: на тех, кто ПЕРЕЖИВАЕТ КРИЗИС, тех, кто ИГРАЕТ В КРИЗИС и тех, кто УПРАВЛЯЕТ КРИЗИСОМ.

Те, кто играет в кризис, приобретает за небольшие деньги огромные реальные активы. Возможность играть в кризис и выигрывать есть у каждого.

Идея управления отдельной фирмой в период кризиса, по сути, не отличается от идеи управления всей мировой экономикой или экономикой отдельного государства. В этой работе мы пересматриваем все имеющиеся активы, оставляя лишь те, которые имеют реальную ценность в период кризиса и определяем их естественную стоимость. Но эту работу надо делать как можно быстрее.

Что делать отдельной фирме, чтобы устоять в кризисной экономике и даже укрепить свои позиции на рынке?

1. Принять решение «играть в кризис», а не «жить» в нем.
2. Понять к какой категории относятся все имеющиеся направления Вашего бизнеса (см. ниже).
3. Определить ближайшие цели.
4. Изменить отношение к персоналу: принять персонал, как КЛЮЧЕВОЙ операциональный ресурс, который может за определенное время и, используя определенные деньги, сгенерировать антикризисные процессы в компании: вспомните, в 1990е годы именно мы, люди, работающие в бизнесе, заработали свои первые большие капиталы.
5. Переоценить все имеющиеся активы, приравненные к деньгам.
6. Принять время как НЕВОСПОЛНИМЫЙ ресурс.
7. Принять алгоритмы, которыми следует руководствоваться, принимая решения в период кризиса.

Сферы бизнеса (B2B и B2C) во время кризиса делятся на три категории, критерием деления служит отношение потребителя к товару или услуге.

Для бизнесов конечного потребления:

1. К первой категории относятся бизнесы, производящие продукты и услуги, необходимые людям для обеспечения элементарной жизнедеятельности — без чего нельзя обойтись в повседневной жизни и то, что потребляется нами часто. Это, прежде всего, еда, одежда и обувь; небольшой список регулярно потребляемых услуг — продукты и услуги массового регулярного спроса. Спад в этих бизнесах произойдет в последнюю очередь, или не произойдет вовсе.
2. Ко второй категории мы относим бизнесы, производящие товары и услуги, которые являются предметами роскоши и никак не связаны с обеспечением регулярной жизнедеятельности. Продукты и услуги находящиеся сегодня в VIP-сегменте потребления: съестные деликатесы, первые линии модной одежды и обуви, другие товары и услуги ориентированные на VIP потребителя. Это сфера бизнеса, где доходы определяются высокой нормой прибыли и сравнительно небольшими объемами продаж. По большому счету, это товары и услуги для тех, кто выигрывает, играя в кризис. Поэтому эти бизнесы может ощутить некоторый спад доходов в начале кризиса, но затем их доходы могут даже вырасти.
3. К третьей категории относятся бизнесы, производящие продукты и услуги ориентированные на, так называемый, средний класс; это товары и услуги массового спроса, без которых можно обойтись. К этой категории относятся бытовая техника, автомобили, кафе и рестораны среднего класса, одежда и обувь средней ценовой категории, массовый отдых и развлечения, и другие товары (услуги) формирующие стиль жизни и создающие комфорт современного человека. Уже сегодня здесь происходит снижение потребления. Однако, если воспользоваться кризисом правильно и разработают оптимальную стратегию, то можно не только устоять в кризисе, но и «откусить» у своих многочисленных конкурентов серьезный кусок.

«Бизнесы для бизнеса» делим также на три категории:

1. К первой категории относятся, например, деятельность финансовых организаций по операционному и кассовому обслуживанию; необходимые логистические услуги; производство сельскохозяйственной продукции.
2. Во вторую категорию входят такие бизнесы как: услуги по предоставлению банковских ячеек, оптовая торговля VIP товарами;
3. Третья категория — это большинство «обычных» бизнесов, в том числе: оптовая торговля, рекрутинговый бизнес, кредитно — депозитные операции банков, массовый страховой бизнес, обычное строительство, услуги агентств недвижимости и многие другие.

При игре в кризис можно (и нужно!) существенно упрочить свое положение на рынке за счет ослабления конкурентов.

Любой бизнес, особенно в крупной компании, немислим без людей, которые создают стоимость товаров и услуг. Ключевые кадры необходимо сохранить в период кризиса. Следует найти способ сохранить их даже в том случае, если компании придется уменьшить их заработную плату.

В настоящий момент руководители фирм рассуждают следующим образом: доходы падают, расходы остаются на прежнем уровне. Чтобы получать прибыль на прежнем уровне, надо сократить расходы. Это правильная логика, но поскольку доходы в кризисное время имеют тенденцию к снижению, прибыль все равно будет падать. Поэтому сокращение расходов помогает решить проблему только до определенного, легко достижимого предела. Расходы, конечно же, необходимо уменьшить. Однако, критерий принятия решения о том, на какие расходы мы идем, а на какие — нет, можно предложить следующий: если эти расходы позволяют успешно пережить кризис и даже расширить свой рынок, необходимо на них согласиться.

Если в Вашем бизнесе существуют новые бизнес-направления, которые пока не приносят прибыли, необходимо принять решение о правильном замораживании этих направлений деятельности или, напротив, об их скорейшем развитии, если они способствуют выживанию в период кризиса.

Разумеется, у Вас уже возникает вопрос: как определить, что позволяет выжить в период кризиса? Мы не хотим говорить, что на этот вопрос просто ответить. Но это решаемая задача. Правда, для этого Вам необходима **стратегия** проживания кризиса.

Под стратегией мы имеем в виду не только хорошо структурированный осмысленный документ, но и такие качества стратегии как ее **реализуемость** и **внедряемость** силами существующего персонала. Это должна быть стратегия, созданная с участием Ваших сотрудников, возникшая в процессе их коммуникации о том, как они будут «играть в кризис».

Играть в кризис — единственный способ перестать жить в кризисе и начать выигрывать.

Построить управляемый процесс коммуникации владельцев бизнеса, топ-менеджеров и ключевых специалистов — всех тех, от кого зависит успешное функционирование бизнеса — можно, если использовать специальную социальную технологию, которая называется рефлексивной игрой по методу «живого моделирования коллективной деятельности» (<http://www.socium.com.ua/>).

Использование этой технологии гарантирует построение в течение 4–5 дней реализуемой и внедряемой силами существующей команды стратегии «игры в кризис».

Метод «живого моделирования коллективной деятельности» был разработан в 1990-е годы. Тогда нашими клиентами являлись крупнейшие оборонные предприятия СССР, тяжело переживавшие «вход в рынок». Все предприятия, которые использовали нашу технологию, работают в настоящий момент. Для некоторых из них разработанная в ходе живого моделирования антикризисная программа стала нитью Ариадны в лабиринте кризиса 1990-х годов.

Воспользовавшись социальной технологией живого моделирования (особенно в период кризиса!), Вы:

1. сохраните ценнейшие кадры, создающие Ваш бизнес;
2. разработаете реализуемую и внедряемую стратегию выживания и/или развития фирмы в период кризиса;
3. оптимизируете структуру расходов компании;
4. установите систему договоренностей между всеми ключевыми сотрудниками, топ менеджерами и владельцами, которые помогут Вам понимать друг друга в период кризиса и выстоять вместе;
5. пересмотрите всю систему бизнес-деятельности Вашей фирмы, отказавшись от направлений, которые не помогут Вам выжить в период кризиса.
6. сформируете команду, которая спасет Ваш бизнес;
7. создадите корпоративную культуру, которая станет важным фундаментом для взаимопонимания и предотвращения паники среди сотрудников.

Идея управления отдельной фирмой в период кризиса, по сути, не отличается от идеи управления всей мировой экономикой или экономикой отдельного государства. В этой работе мы пересматриваем все имеющиеся активы, оставляя лишь те, которые имеют реальную ценность в период кризиса и определяем их естественную стоимость. Но эту работу надо делать как можно быстрее.

Конечно, кризис можно прожить не играя, но **достаточно ли ресурсов у Вас и Вашего бизнеса?** Кризис можно попытаться преодолеть с помощью «предметных» консультантов, но **есть ли на это время у Вас и Вашего бизнеса?**

Если **играть в кризис**, то играть с максимальным эффектом, играть на опережение конкурентов.

Предлагаемая нами социальная технология позволяет за очень сжатое **время** организовать Ваших **людей** таким образом, чтобы они в период кризиса продолжали зарабатывать для Вас **деньги**.

Играйте в кризис. Только это позволит Вам не жить в нем.

© Copyright 2008 г.

Дмитрий Трахтенгерц

[http://tot-staff.com/
trakhten@gmail.com](http://tot-staff.com/trakhten@gmail.com),

Александр Шохов

[http://socium.com.ua/
shokhov@gmail.com](http://socium.com.ua/shokhov@gmail.com),

Борис Ходорковский

[http://netocrat-
communications.com/](http://netocrat-communications.com/)

odessa@tot-staff.com

+38(048)743-7870,
+38(050)959-4660

shokhov@socium.com.ua

+38(048)702-0016,
+38(068)252-1212

boris@netocrat.eu,
netocrat.boris@gmail.com

+38(095)728-8877,
+38(048)703-3137