SKOLKOVO
Московская школа управления

ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ИССЛЕДОВАНИЯ

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ? Стратегии и решения первых лиц российских компаний в 2022-2023

- Масштаб перемен
- Стратегии и управленческие решения 2022 года
- Какие меры сработали?
- Динамика горизонта видения и цели 2023 года
- «Внутренний диалог» лидера

Центр развития лидерства
Школа управления СКОЛКОВО
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ 6

МАСШТАБ ПЕРЕМЕН 7

СТРАТЕГИИ-2022: ШКАЛА ВЫЖИВАНИЯ-РОСТА 8

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАМЕРЕНИЕ-2023 12

КАКИЕ МЕРЫ СРАБОТАЛИ ЛУЧШЕ ВСЕГО? 16

Стратегические решения 19

Лидерство команд 21

Операционная перестройка 23

Финансовые решения 24

ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ: ЖИЗНЬ И БИЗНЕС 25

ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ МЫСЛЬ В СЛОЖНЫЕ МИНУТЫ 27

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 32

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ КОМАНДА 33

РЕЦЕНЗЕНТЫ

Н.Л. Иванова — профессор НИУ Высшая школа экономики, академический руководитель магистерской программы «Психология в бизнесе», доктор психологических наук

А.В. Шаронов — генеральный директор Альянса по вопросам устойчивого развития, профессор Школы Управления СКОЛКОВО, кандидат социологических наук

ПАРТНЕРЫ

CLUB FIRST
BUSINESS COMMUNITY

БИЗНЕС-КЛУБ АТЛАНТЫ

ВВЕДЕНИЕ

Со времени нашего прошлого отчёта прошёл год[1]. В прошлый раз мы фокусировались на том, как руководители встретили кризис и какие управленческие решения предприняли. В этом году главный вопрос, который нас волновал, — **какие решения первых лиц, по их собственной оценке, помогли им и их компаниям в 2022 году, и в каком направлении сохранения и развития своего бизнеса они думают в данный момент.**

Мы опросили больше двухсот собственников, предпринимателей, топ-менеджеров, CEO, президентов и вице-президентов малого, среднего и крупного бизнеса. Мы также провели десятки часов интервью с ними и членами их команд о состоянии и деятельности их компаний. В отчёте вы найдёте достаточно подробную и разнообразную картину стратегий предпринимателей и топ-менеджеров. Но, что не менее важно, вы найдёте в нём их личные способы **придания смысла** своей деятельности, бизнесу, жизни. Именно в этом классик организационного поведения Карл Вейк видел главный вызов непредвиденного: оно ставит под сомнение наши старые смыслы. Это состояние «Я никогда здесь не был до этого, я понятия не имею, где я и кто мне может помочь»[2]. Любые изменения требуют от нас осмысления, этим мы и займёмся ниже.

Что объединяет опрошенных нами руководителей — почти все они за прошедший год предприняли существенную перестройку деятельности своих компаний: 51% оценили ее как «значительную», 6% — как «радикальную» и всего 3% отметили, что оставили свой бизнес как есть. Это наглядно показывает масштаб перемен.

Мы просили их также ретроспективно описать своё стратегическое намерение в 2022 году. Полученные ответы мы сформировали в шесть групп, расположив их по своеобразной шкале «выживания-роста»:

- стратегия выживания «Пройди по краю»
- стратегия выжидания «Жди и наблюдай»
- стратегия адаптации «Корректируй курс»
- стратегия поиска «Ищи новые земли»
- стратегия экстра-мили «Делай, что должен»
- стратегия прорыва «Расти, когда другим страшно»

[1] Улановский, А., Мухамедов, Р., Лалетина, И. (2022). ***Под давлением: лидерство в новых реалиях. Как руководители российских компаний встретили текущий кризис.*** Отчет по результатам исследования. Школа управления СКОЛКОВО.
[2] Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. ***Administrative Science Quarterly,*** 38(4), 628–652.

Доминирующей в 2022 году оказалась **стратегия адаптации** — принятия изменений, корректировки курса под них, приспособления под новые правила игры, оптимизации и стабилизации. Часть первых лиц ставила главной целью бизнеса **выжить и сохранить** его с минимальными потерями. Была и группа тех, кто выбирал оппортунистическую **стратегию прорыва** — быстрого и «мудрого агрессивного роста» там, откуда уходят другие. Примечательно, что в отношении 2023 года эта стратегия становится доминирующей. Больше половины опрошенных ориентируется на такие показатели роста, как увеличение доли на рынке, выручки, капитализации, выход в топ-3 индустрии, переход в новые регионы, ниши, международные рынки, привлечение инвестиций и пр. Это говорит о надеждах и планах руководителей в текущем году.

Тем не менее, целеполагание остается самым большим вызовом сегодня. Из числа опрошенных 64% планируют деятельность своей компании всего лишь на один год и менее, только 6% имеют план на пять лет и более. Это известный феномен **коллапса временной перспективы** — когнитивный паттерн, который выступает защитным механизмом от перегрузки и стресса[3]. Для участников исследования он отражает сохраняющуюся неопределённость и неоднозначность сценариев возможной динамики компании и внешнего контекста. Горизонт планирования личного будущего выглядит немного лучше, хотя также лишь у трети опрошенных он выше 5 лет.

Одна из наиболее практичных частей данного отчёта — **список управленческих мер и решений**, которые руководители предпринимали в течение прошедшего года, чтобы спасти свои компании, переизобрести бизнес или воспользоваться открывшимися возможностями. Мы получили больше трёхсот формулировок конкретных шагов и решений. Мы обобщили их и распределили в соответствии с предложенной нами в предыдущем отчёте моделью организационного колеса (штурвала) антикризисных решений: **стратегические действия, лидерство команд, операционная перестройка, финансовые решения.**

Одно из главных стратегических действий, которые совершали первые лица в 2022 году, — активная **диверсификация бизнеса и поиск нового** («не класть яйца в одну корзину»): бизнес-моделей, продуктов, сегментов и клиентов, территорий, логистики, каналов продаж. Все более естественной для руководителей становится также практика **гибкого регулярного целеполагания**. В нашей книге «Athletic CEOs: Leadership in Turbulent Times», описывая стратегии лидеров, работающих на турбулентных рынках, мы называли эту практику «навигацией движущейся цели» (navigating towards

[3] Holsti, O. R. (1979). Theories of crisis decision making. In: P. G. Lauren (Ed.). ***Diplomacy: New approaches in history, theory, and policy*** (pp. 99-136). New York: Free Press.

a moving target)[4]. Сегодня она проявляется в более частой синхронизации по целям, переходе на поквартальное планирование и регулярную корректировку стратегии. Среди того, что сработало, большая часть опрошенных называет также **системные меры** — действия ЦБ, банков, правительства по льготному кредитованию, монетарной политике, налоговым льготам, помощи МСБ и прочие меры поддержки бизнеса.

Полный список управленческих шагов и решений вы найдёте ниже. Практически все компании комбинировали их в разных сочетаниях. Также заметим, что некоторые из действий исключают друг друга и формируют своеобразные управленческие дилеммы: сжиматься — искать новые возможности, диверсифицироваться — фокусироваться, сокращать персонал — сохранять персонал и др. Очевидно, что в реальной практике выбор каждой из развилок или дилемм происходил с учётом уникального контекста, возможностей, рисков и ограничений каждой из компаний.

Наконец, нам было интересно, что лидеры говорят себе в сложные минуты — как поддерживают, настраивают и мотивируют себя. Мы описали подробно их «поддерживающие мысли», соотнеся их с **копинг-стратегиями** — хорошо изученными в психологии способами совладания с трудностями[5]. Среди них: расширение временной перспективы, принятие ответственности, исцеление деятельностью, вера в наличие решения, переопределение трудностей, декатастрофизация, ментальная готовность к сложностям, связность и нужность другим, придание высшего смысла преодолению.

Мы все живём сейчас в условиях, когда опросы и данные устаревают за неделю. В течение года мы делали несколько пульс-опросов (в марте, сентябре 2022 и весной 2023), наглядно наблюдая, как в ответ на изменчивый контекст менялся характер ответов, временная перспектива и настрой опрашиваемых. Тем не менее, мы верим, что данный отчёт может дать читателю больше, чем актуальные данные и графики. Он собирает вместе коллективную осознанность сотен предпринимателей и наёмных руководителей, которые вынуждены преодолевать каждодневные сложности, переизобретать себя и свои компании. Писать этот отчёт для нас самих было очень психотерапевтичным занятием, потому что в словах участников опроса много оптимизма «вопреки», честного признания реальности, самоиронии и жизнестойкости.

Алексей Улановский
Руководитель исследовательского проекта,
профессор бизнес-практики СКОЛКОВО

09 июня 2023

[4] Shekshnia S., Zagieva V., Ulanovsky A. (2019). ***Athletic CEOs: Leadership in Turbulent Times.*** London: Anthem Press. На русском: Шекшня С., Загиева В., Улановский А. Руководители-чемпионы. Практики атлетического лидерства. М.: МИФ.
[5] Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). ***Stress, Appraisal, and Coping.*** New York: Springer.

SKOLKOVO
Московская школа управления

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

ВЫБОРКА ИССЛЕДОВАНИЯ:

221 человек, 49 женщин, 172 мужчины.

ИНДУСТРИИ:

производство, девелопмент, недвижимость, банки, инвест-бизнес, нефтегазовый сектор, транспорт, лизинг, FMCG ритейл, ресторанный бизнес, сельское хозяйство, фермерство, туристический бизнес, IT, реклама, интернет-бизнес, телекоммуникации, медицина, образование, сфера услуг, салоны красоты, бизнес-услуги и консалтинг, индустрия развлечений.

РОЛЬ И УРОВЕНЬ ПОЗИЦИЙ:

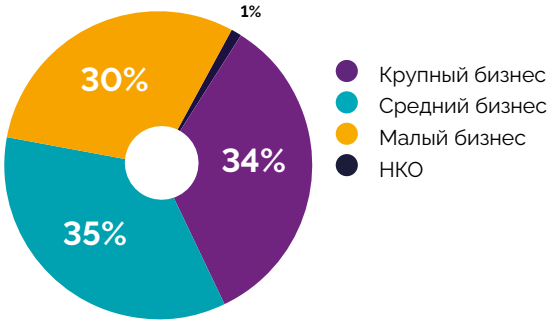
собственники, предприниматели, CEO, топ-менеджеры крупного, среднего и малого бизнеса.

МЕТОДЫ:

онлайн-опрос (221 человек), глубинные полуструктурированные интервью (35 человек), качественный тематический анализ, количественный анализ.

Диаграмма 1
СООТНОШЕНИЕ НАЁМНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОБСТВЕННИКОВ БИЗНЕСА

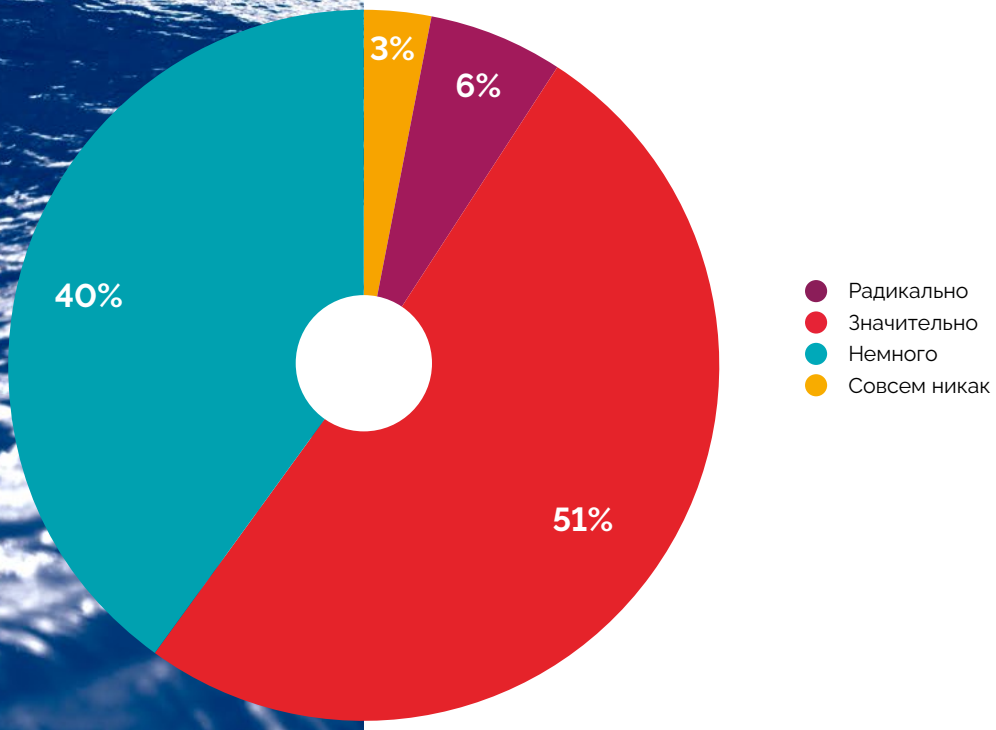
Диаграмма 2
РАЗМЕР БИЗНЕСА УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ



МАСШТАБ ПЕРЕМЕН

Насколько сильно пришлось бизнесу перестроить свою деятельность в 2022 году? Больше половины участников (51%) сделали это значительно, еще 6% — радикально. Ниже мы ещё увидим, что именно подверглось переменам. Но уже сейчас можно сказать, что это тот редкий случай, когда одномоментно происходит перестройка ландшафта бизнеса целой страны. Примечательно, что лишь 3% участников отметили, что оставили свой бизнес как есть.

Диаграмма 3
МАСШТАБ ПЕРЕСТРОЙКИ БИЗНЕСА.



SKOLKOVO
Московская школа управления

СТРАТЕГИЯ-2022: ШКАЛА ВЫЖИВАНИЯ-РОСТА

Как первые лица характеризуют свою стратегию за прошедший год? В строгом смысле речь, конечно, идёт не о стратегии как системе целей, приоритетов, действий и показателей, а скорее о том, что в менеджменте называют **стратегическим намерением.** Полученные ответы мы распределили по группам, которым мы дали собирательные названия, опираясь на оригинальный язык самих руководителей. Эти стратегические намерения хорошо распределяются по шкале, где крайняя левая точка — выживание бизнеса, а крайняя правая — рост и расширение. Как мы видим ниже, основным стратегическим намерением 2022 года была **адаптация** — принятие изменений, корректировка курса под них, приспособление под новые правила игры, оптимизация и стабилизация. Далее идёт установка — **выжить** с минимальными потерями, сохранить бизнес, живя одним днём или неделей. Чуть более позитивная стратегия — **выжидать**, управлять консервативно, не суетиться, двигаться маленькими шагами. **Стратегия экстра-мили** заключалась в максимизации усилий: продолжать бесперебойную работу несмотря ни на что, двигаться вперёд, делать больше, делать то, что должен. Еще одна группа лидеров выбирала оппортунистическую **стратегию прорыва** — не вопреки турбулентности, а благодаря ей — расширения, быстрого и даже агрессивного роста там, откуда уходят остальные. Наконец, часть руководителей выбирала в 2022 году стратегию **поиска** — новых решений, партнёров, персонала, рекогносцировку, переориентацию бизнеса.

Стратегия выживания «Пройди по краю»

Стратегия выжидания «Жди и наблюдай»

Стратегия адаптации «Корректируй курс»

Стратегия поиска «Ищи новые земли»

Стратегия экстра-мили «Делай, что должен»

Стратегия прорыва «Расти, когда другим страшно»

Диаграмма 4
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАМЕРЕНИЕ ПЕРВЫХ ЛИЦ В 2022 ГОДУ

Ниже в таблице мы приводим примеры ответов по каждой из групп стратегических намерений.[6]

Стратегия выживания	Сохранение бизнеса. Выжить с минимальными потерями. Багровый океан с акулами, а я на плоту. Всё плохо, но будет хуже. Главное — выдержать давление со всех сторон. Живем одним днем. Плечо планирования — 10 минут. Ловить яйца как волк в игре «Электроника». Никому не платить (максимально долго), но со всех собирать деньги. Пускать, но не выпускать деньги из компании. Поддержать на плаву. Пройти по острию ножа.
Стратегия выжидания	Сдержанное ожидание. Консервативная стратегия. Без суеты. Никаких резких движений. Wait and see. Движение по хрупкому льду, взвешенная осторожность. Когда переходишь бурную речку, каждый шаг делаешь медленно и осторожно, нащупывая твердую почву под ногами и озираясь по сторонам. Лучше меньше, да лучше. На ощупь, маленькими шагами к цели. Обеспечение текущих проектов без излишнего планирования перспектив. Рискуем, но за дорого. Стратегия маленьких осторожных шагов вперед. Удержание результатов 2021 года. Уход от соблазнов. Энергосбережение.

[6]Здесь и далее прямые цитаты с сохранением стилистики участников опроса, позволяющие лучше раскрыть их установки и жизненный мир и соответствующие дизайну качественных исследований.

Стратегия адаптации

Максимально быстрая адаптация к постоянно и кардинально меняющимся условиям работы.

Активно подстраивающаяся стратегия.

Agile.

Гибкость и оперативность.

Маневрирование.

Change fast, fail fast, change again.

Осознать, принять и начать изменения.

Бег на длинную дистанцию с постоянной дозаправкой.

Генерируем много гипотез по изменениям, быстро проверяем. Было раньше так, не означает правильно сейчас.

Завтра утром будут новые вводные. Как и каждый следующий день.

Нишевая стратегия.

Новые условия — новые решения.

Оптимизация.

Перестроение.

Постоянная корректировка курса под меняющийся рельеф.

Приспособление к новым правилам игры.

Стабилизация.

Стратегия «твёрдого плеча» для всех партнёров.

Стратегии не было, подстраивались под обстоятельства.

Стратегия поиска

Глубокий кризис и поиск новой траектории развития.

Год поиска новых земель.

Действовал интуитивно.

Мониторинг возможностей и поиск ресурсов для их использования.

Поиск альтернативных поставщиков/партнёров.

Поиск новых партнёров.

Поиск новых решений.

Поиск персонала.

Поиск стратегии.

Рекогносцировка.

Срочная переориентация на альтернативных (в большинстве — отечественных) поставщиков оборудования и материалов. И скорее это не Стратегия, а тактическое перестроение.

Стратегия экстра-мили

Вкалывать.

Делай, что должен и будь, что будет.

Делай сейчас, рефлексируй завтра.

Действовать и ничему не удивляться.

Каждый день делать то, что должен. Шаг за шагом приближая успех. Не обращая внимания на внешний «шум».

Лучше принять неправильное решение, чем медлить и не принимать.

Мобилизация ресурсов.

Работать по максимуму.

Двигаться дальше.

Двигаться вперед, не останавливаясь и не оглядываясь.

Стратегия прорыва

Динамичный рост.

Кардинальный рост.

Качественный рост.

Расти, когда другим страшно.

Брать больше объектов и верить в успех.

Вкладывать в расширение бизнеса.

Выживай, расширяя бизнес.

Закрепиться и вырасти!

Найти возможность роста там, откуда бегут остальные.

Занимай рынок скорее, пока другие уходят или неуверенно мнутся.

Заработать максимально, пока другие паникуют.

Максимизация доходов в условиях неопределённости рынков.

Захват новых рынков.

Идем на абордаж.

Масштабирование.

Прорыв.

SKOLKOVO
Московская школа управления

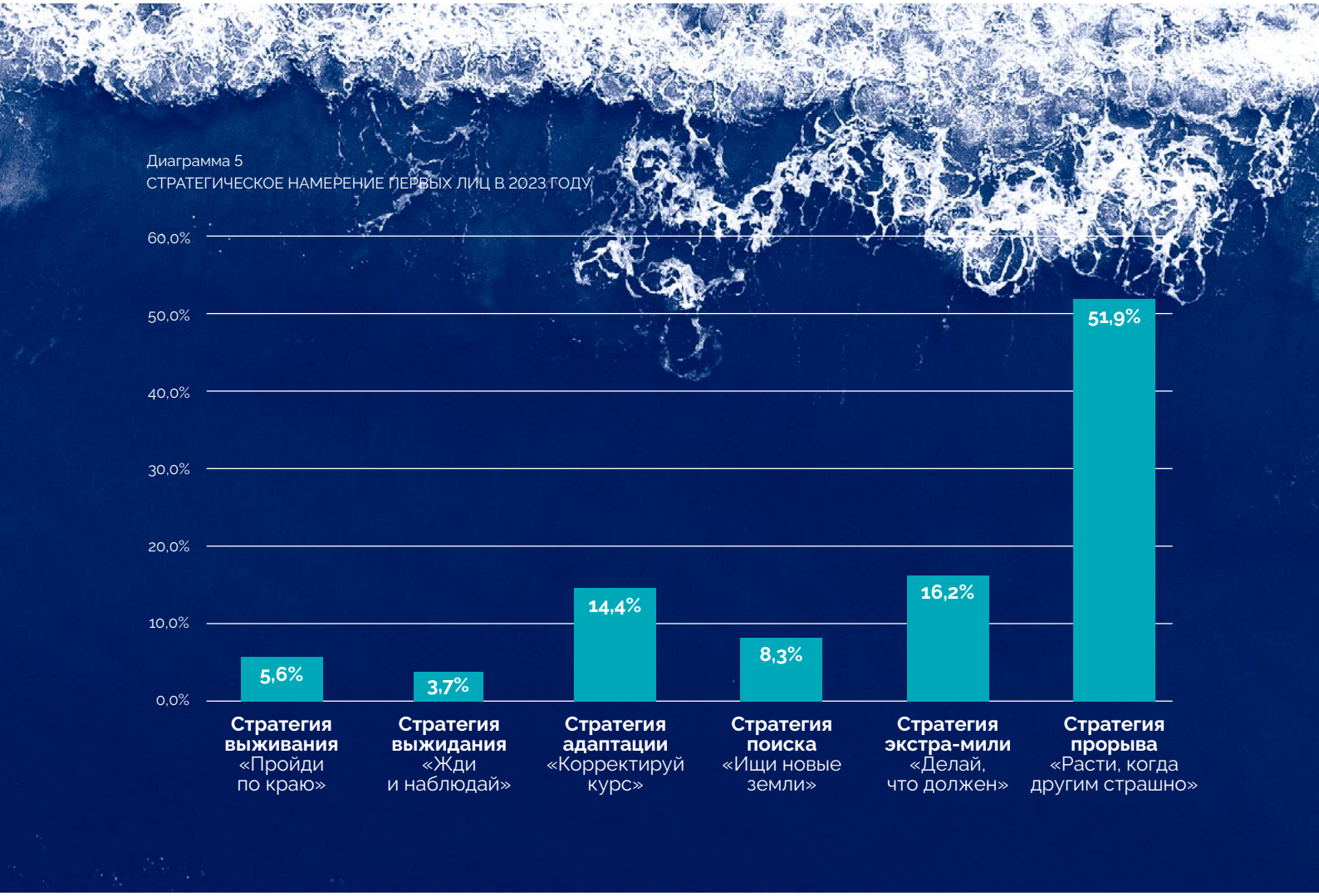
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАМЕРЕНИЕ-2023

Если в предыдущем блоке речь шла о восприятии первыми лицами того, какой стратегии они придерживались по факту в ушедшем 2022 году, то в этом — речь о намерениях на 2023 год. Это принципиальное различие — так как в одном случае мы имеем дело с обобщённой оценкой реализованной стратегии, во втором — с выбранной будущей стратегией.

Можно видеть, что по шкале выживание-рост — происходит явный сдвиг вправо.

Эта картинка очевидно является более естественной для мышления первых лиц, где доминантой выступает не выживание и адаптация, а рост, захват рынка, выход в топ-3 и подобные показатели. Это можно объяснить естественным желанием многих из них надеяться на постепенный переход к позитивной стратегической повестке после длительного периода неопределённости, первичных шоков, замирания, сжатия бизнеса и антикризисных мер.

Диаграмма 5
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАМЕРЕНИЕ ПЕРВЫХ ЛИЦ В 2023 ГОДУ



Ниже мы приводим выдержки из прямой речи опрошенных руководителей.
Мы подробнее других приводим примеры «прорывных» намерений, чтобы показать их вариативность, множественность и эмоцию.

Стратегия выживания «Пройди по краю»	Устоять. Выжить и немного вырасти. Выжить до прояснении ситуация, поскольку варианты исхода текущих событий могут различаться радикально. Выйти в прибыль или закрыться.
Стратегия выжидания «Жди и наблюдай»	Не рискуем, где не уверены. Смотрим по сторонам, прежде чем действовать. Снижать издержки, искать высокомаржинальные проекты. Выжидать. Сохранение наработанного, медленные шаги вперед. Сохранять консервативный и прагматичный подход в принятии решений.
Стратегия адаптации «Корректируй курс»	Быть быстрее в адаптации. Больше места в формировании стратегии уделить «чёрным лебедям». Построение антихрупкой компании. Выравнивание кредитной нагрузки и текущей ликвидности. Делать, что и раньше, но по-другому. Есть стратегия, но мы готовы быть гибкими в случае изменения обстоятельств. Идти в ногу со временем. Отсеивание трендов и гибкое стратегирование. Перестройка себя, бизнеса, окружения. Перестроить работу бизнеса в условиях новых экономических связей и цепочек.

Стратегия поиска
«Ищи новые земли»

Смотри вокруг, ищи возможности.

Идём дальше, с широко открытыми глазами в поисках новых возможностей.

Очень много возможностей, важно выбрать лучшую.

Поиск инновационных решений.

Поиск своей новой ниши.

Постоянный поиск новых продуктов и решений.

Работать на госрынке и параллельно искать product market fit в частном секторе.

Искать выходы, анализировать. На каждое «Нет», искать варианты, чтобы было «Да».

Стратегия экстра-мили
«Делай, что должен»

Кризис приходит и уходит, а работать нужно сейчас.

Продолжать работать и развиваться, с учётом новых реалий и тенденций.

Разобрать завалы, но не сбавить темп.

Быть готовым к новому деловому сезону.

Внешние обстоятельства — только фон, путь осилит идущий.

Все спланировано — действую.

Глаза боятся — руки делают.

Двигаться вперёд несмотря на обстоятельства.

Заложить базу для новых запусков.

Рост качества важнее роста прибыли.

Сложный момент прошел. Дальше только вперёд!

Долгосрочно всё будет хорошо!

Стратегия прорыва
«Расти, когда другим страшно»

Играть на опережение, не упускать возможности кризиса.

Сейчас лучшее время для бурного развития.

Кратный рост.

Закрепляемся и атакуем.

Мудрое агрессивное развитие.

Захват рынка.

Глобализация.

Экспансия.

Занятие опустевших ниш, рост бизнеса.

Наращивать долю на стагнирующем рынке.

Занять максимальную долю рынка.

Выйти в топы сферы.

Войти в ТОП-3 компаний рынка в своём сегменте.

Увеличить выручку и доход в два раза относительно прошлого года.

Вырасти на 20%.

Кратное увеличение выручки с сохранением уровня рентабельности.

Охват новых регионов.

Зайти на новые рынки, ранее нам недоступные.

Стать крупнейшим по доле в своей нише, открыть рынки, на которые раньше даже не смотрел.

Сделать успешный устойчивый бизнес, нарастить капитализацию и технологичность.

Использование инвестиционных возможностей.

Использование ситуации глобальной перестройки экономики и смены элит для вывода компании на качественно новый уровень.

Исследование и пробы выхода на открытые (азиатские, ближневосточные, латан) рынки.

Новые макроэкономические коллаборации.

Построение промышленной группы заводов.

Создание проектов полного цикла и нулевой или минимальный зависимостью.

Систематизация, обеление и увеличение объемов продаж.

Ставка на корпоративные маржинальные сделки, стать лучшими среди агрегаторов в этом сегменте. Расширение неочевидных каналов продаж.

Планомерное развитие бизнеса в соответствии с утвержденными Целями и Задачами до 2027 года.

Сейчас открывается много возможностей, но и конъюнктура рынка стремительно меняется. Приходят новые игроки. То, что вчера было важным для клиентов, теперь теряет актуальность. Важно это видеть и слышать для своевременной адаптации своей стратегии.

Цифровизация и горизонтальный рост.

AI.

Лови момент.

SKOLKOVO
Московская школа управления

КАКИЕ МЕРЫ СРАБОТАЛИ ЛУЧШЕ ВСЕГО?

В прошлом отчёте мы писали о том, какие шаги предпринимали руководители в феврале-марте 2022, чтобы спасти свои компании, переизобрести бизнес или уменьшить потрясения. Тогда мы предложили модель колеса (штурвала) антикризисного управления, в котором мы выделили четыре больших направления: **стратегические, командные, операционные и финансовые действия.**

В этот раз нам интересно было посмотреть, какие же из предпринятых мер на протяжении этого года оказались самыми действенными по мнению самих лидеров. Мы получили 348 формулировок конкретных шагов и решений, часть из которых дублировалась. Далее мы обобщили их по категориям и отсортировали по этим четырём направлениям мер.

Диаграмма 6
КОЛЕСО
АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР

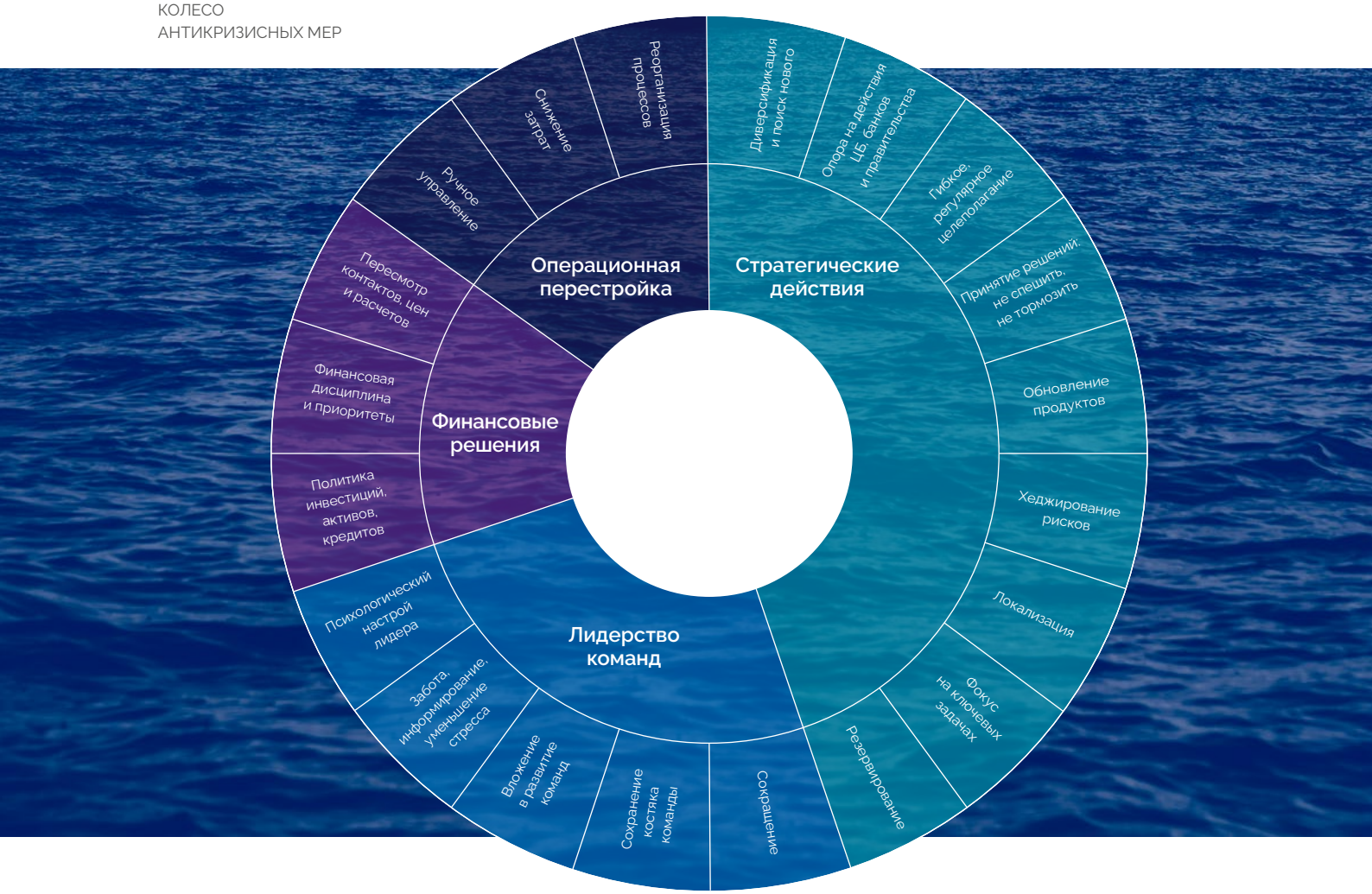
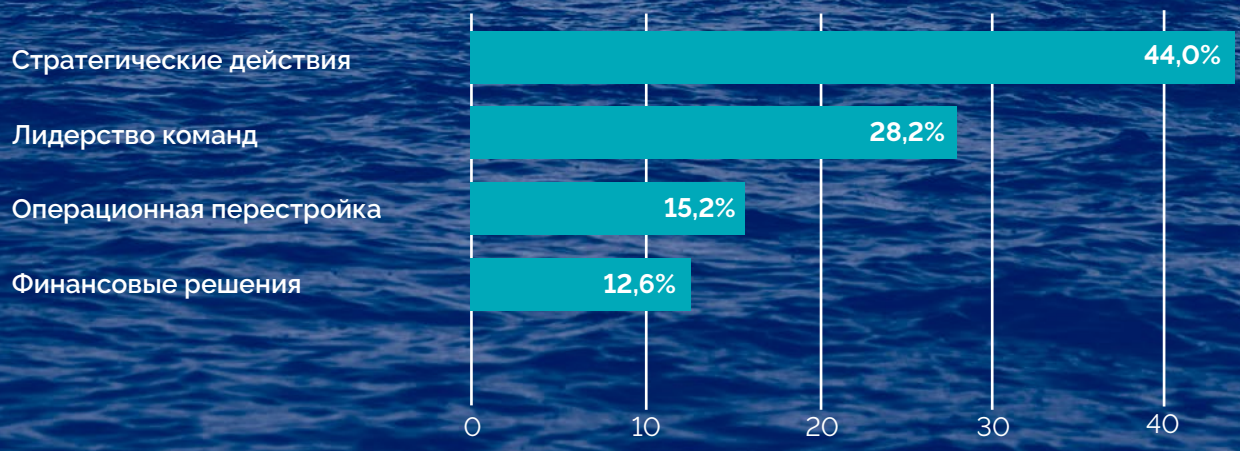


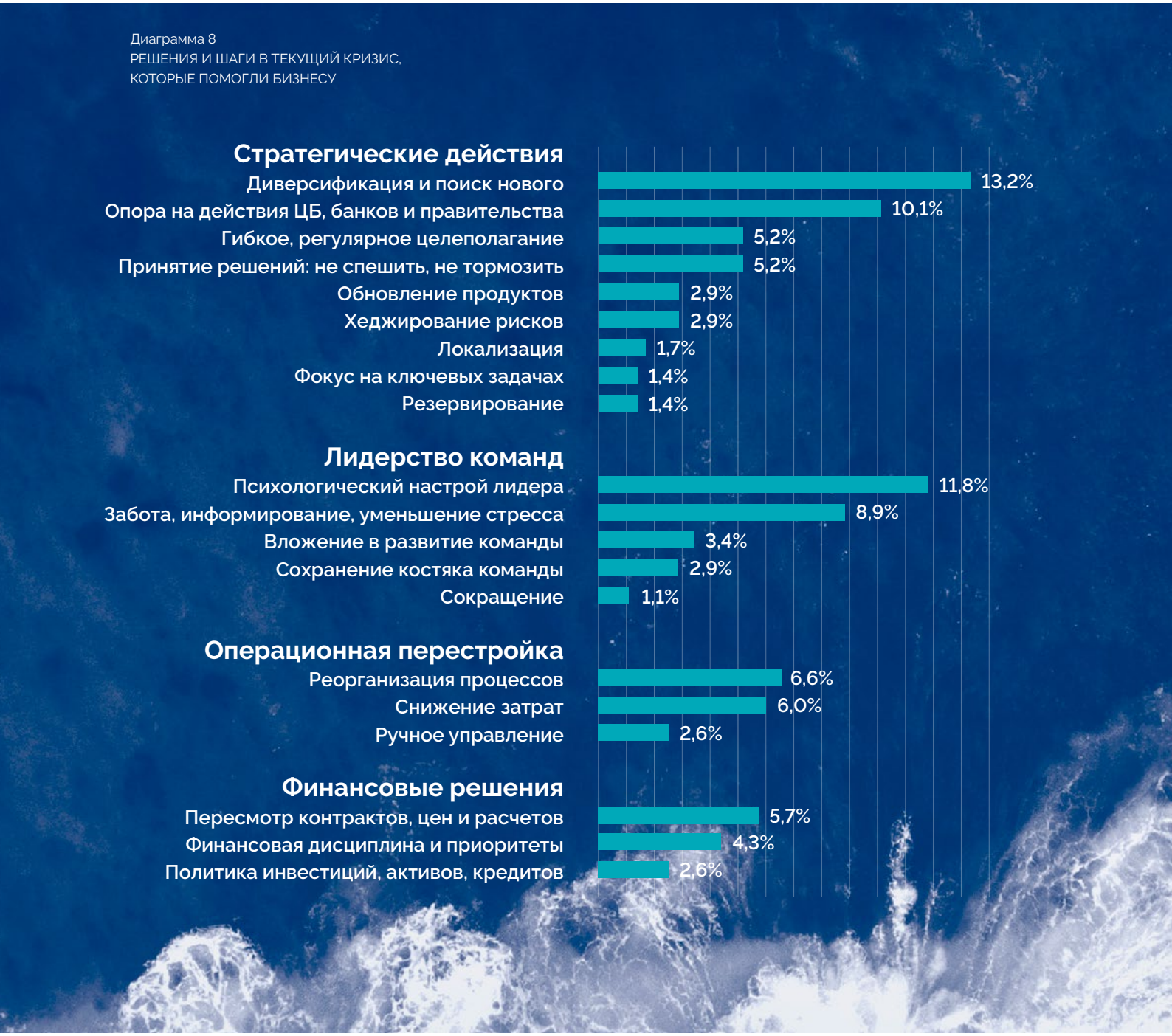
Диаграмма 7
КАКИЕ МЕРЫ СРАБОТАЛИ
ЛУЧШЕ ВСЕГО?



Как видно из диаграммы, наибольшее число руководителей в качестве самых действенных мер отметили стратегические действия.

Что именно делали первые лица компаний? Ниже мы приводим сведенные по категориям варианты решений. Большинство этих решений не взаимоисключающие. Практически все компании комбинировали их в разных сочетаниях. Отметим также, что к этому списку нужно относиться как к «меню» управленческих решений, а не как к предпочтительным или рекомендуемым действиям в кризис. Очевидно, что каждая компания имеет свой уникальный контекст, возможности, риски и ограничения, требующие анализа и управленческой мудрости для принятия решений.

Диаграмма 8
РЕШЕНИЯ И ШАГИ В ТЕКУЩИЙ КРИЗИС,
КОТОРЫЕ ПОМОГЛИ БИЗНЕСУ



Как видно, есть более популярные и менее популярные решения. Среди первых выделяются диверсификация, поддержка регуляторов и правительства, лидерское спокойствие как установка и забота/информирование команды. Интересно, что сокращение персонала в качестве эффективной меры отметили лишь 1,1 % лиц, принимающих решение. Также можно заметить, что некоторые из действий исключают друг друга и формируют своеобразные управленческие дилеммы: сокращаться — искать новые возможности, сокращать персонал — сохранять персонал и др.

Стратегические решения

Диверсификация и поиск нового. Диверсификация — это наиболее популярная стратегическая мера и одно из самых частых слов, используемых в ответах руководителей. Оно употребляется по отношению ко всем направлениям деятельности организации: диверсификация бизнес-модели, продуктов, сегментов и клиентов, территорий, логистических цепочек, каналов продаж. Ещё одно повторяющееся слово нашего опроса — **поиск.** Поиск новых решений, возможностей, проектов и продуктов. Ниже мы приводим примеры оригинальных формулировок самих руководителей[7].

- Постоянная диверсификация бизнеса за счёт выхода в новые ниши.
- Диверсификация продуктов, сегментов и территорий.
- Проработка большого количества альтернативных вариантов поставки (многие по факту отвалились).
- Параллельный импорт.
- Возможность пересмотреть традиционные (привычные) подходы и поиск новых каналов сбыта, импорта.
- Поиск «второй ноги» в относительно нейтральных регионах.
- Занятие ниш ушедших западных компаний.
- Рассматривать экспансию в ОАЭ как диверсификацию рисков.
- Занимать ниши ушедших западных компаний, либо делать с остатками команды таких компаний кооперацию. Иногда даже их брать на субподряд, что раньше было невозможно представить.
- Искать новые возможности и пути развития.
- Новые проекты.
- Спокойный поиск открывающихся возможностей для роста.
- Поиск и реализация новых решений.
- Использовать изменения рынка для внедрения новых продуктов.

Опора на действия ЦБ, банков, правительства. По оценке многих руководителей, большое влияние на их бизнес имели решения регуляторов и правительства. Среди перечисляемых мер: льготное кредитование, льготная ипотека, снижение ключевой ставки, снижение ставки пенсионного страхования, субсидии, госконтракты, стабилизация курса доллара и монетарная политика, снижение налоговых проверок, налоговые льготы, отсрочка налоговых платежей и сдачи отчетности, помощь МСБ, создание альтернативной финансовой и физической инфраструктуры для расчётов и торговли.

Гибкое регулярное целеполагание. Динамичные планы и гибкие стратегии перестали быть оригинальными новшествами и похоже окончательно вошли в нашу жизнь. В нашей книге «Athletic CEOs: Leadership in Turbulent Times», описывая стратегии лидеров, работающих на турбулентных рынках, мы называли эту практику «навигацией по движущейся цели» (navigating towards a moving target)[8]. Вот лишь некоторые описания из текущего опроса, характеризующие эту практику:

- Более частая синхронизация по тактическому планированию.
- Двигаться «на ближнем свете» и не предпринимать резких движений.
- Постоянная корректировка стратегии.
- Регулярное планирование с корректировкой плана.
- Переключение с долгосрочного планирования на планирование с декомпозицией вплоть до дней.
- Динамическое изменение планов при сохранении постоянного фокуса направления развития.
- Моделирование сценариев, сценарное планирование.

[7] Shekshnia S., Zagieva V., Ulanovsky A. (2019). ***Athletic CEOs: Leadership in Turbulent Times.*** London: Anthem Press.
На русском: Шекшня С., Загиева В., Улановский А. ***Руководители-чемпионы. Практики атлетического лидерства.*** М.: МИФ.
[8] Здесь и далее прямые цитаты с сохранением авторской стилистики участников опроса.

Принятие решений: не спешить, не тормозить. Описывая процесс принятия решений в 2022–2023 году, часть первых лиц акцентирует важность скорости и быстрого реагирования. Другая часть лидеров подчеркивает противоположную установку — не спешить, замедлиться. Очевидно это связано с разным контекстом и состоянием компаний, и, возможно, с индивидуальными особенностями лидеров. Так или иначе, еще одна часть комментариев оригинально и гармонично совмещает в себе обе эти полярности по формуле: замедлиться, но не тормозить. Опираясь на исходные слова, это можно выразить оксюмороном: **консервативная работа на опережение.**

- Смесь выжидательной позиции и быстрого реагирования в действиях.
- Замедлились, то есть не стали принимать поспешных решений, при этом не тормозили.
- Работа на опережение рынка. Консервативность в принятии решений.
- Поступательное движение вперёд в периоды полной неопределенности. Делать шаги и проверять гипотезы.
- Холодная голова, горячее сердце.
- Проверка фактов, быстрое реагирование.
- Отказ от быстрых спонтанных решений.
- Сбавить темп. Не добавлять стресс дедлайнами. Переформатировать планы работ, добавить больше воздуха.
- Отсутствие спешки и принцип «малых шагов».
- Отсутствие паники и лихорадочных решений.
- Быстро принятые решения, адаптивность.
- Не выжидать, думать и действовать.
- Оперативное принятие решений.
- Скорость принятия решений, отсутствие бюрократии.

Обновление продуктов. Нынешняя ситуация заставила многих обновить свою продуктовую линейку и разработать дополнительные сервисы.

- Изменения в продукте.
- Вложения в наиболее дефицитные и востребованные образцы продукции.
- Актуализация продуктовой линейки под нужды клиентов.
- Дополнительные сервисы помимо реализации продукции как обычно.
- Добавлять новые продукты, по которым появлялся спрос ввиду кризиса.
- Развитие доставки в HoReCa.
- Смена ассортимента.

Хеджирование рисков. Это еще одно часто повторяющееся слово в ответах респондентов. Снижение рисков и перестраховка — мера, к которой руководители часто обращаются в кризис. Нынешний не является исключением. Среди примеров ответов:

- Внедрение риск-анализа и оценки в нескольких сценариях по всем крупным сделкам. Мыслить на шаг вперед, а лучше на два.
- Риск-ориентированный подход для определения приоритетов.
- Умение оценивать и принимать риски.
- Хеджирование валютных и рыночных рисков.
- Жёсткая и своевременная политика управления рисками (кредитными, процентными).
- Снижать риски.

Локализация. Часть руководителей продолжила практику локализации и импортозамещения бизнеса: локализация производства, замена европейского и американского оборудования собственным или произведённым в доступных странах.

Фокус на ключевых задачах. Эта достаточно общая установка, которая полезна и в спокойное время для любого управленца, встречается в ряде ответов: фокус на самом главном, фокусирование на приоритетных целях, фокус на реализации существующих проектов.

Резервирование. Наконец, еще одно из стратегических решений, предпринятых первыми лицами компаний — создание резервов на будущее.

- Создание запасов сырья и материалов.
- Политика резервирования критических позиций на год вперёд, принятая в компании ранее.
- Наличие товара на складе.
- Теория надежности и резервирование.

Лидерство команд

Психологический настрой лидера. Любопытно, что наиболее популярный ответ на вопрос о том, что сработало, касается не организационных решений, а психологической установки самих руководителей. Слово **спокойствие** — самое частое в их ответах. Руководители говорят о важности отсутствия паники, вере в будущее, внутренней устойчивости. Схожий посыл был в отчете годичной давности, где среди множества метафор-цитат о копинг-стратегиях (способов совладания с трудностями), самой популярной оказалась цитата Лао Цзы о важности сохранения покоя. Мы отдельно еще остановимся на способах самоподдержки руководителей ниже. Здесь же приведем несколько примеров ответов:

- Спокойствие, выдержка.
- Внутренняя уверенность, что все преодолимо, и с этой позитивной установкой шли дальше.
- Хладнокровие и уверенность в том, что любую ситуацию можно обратить в пользу для себя.
- Верить в будущее и делать свое дело несмотря ни на что.
- Не волноваться, не дергаться, планомерно продолжать идти вперёд.
- Отказ от паники, соблюдение статуса кво.
- Внутренний запрет на паникерство.
- Умение подстраиваться под ситуацию.
- Быть готовым к финансовым потерям.
- Отключение от информационного потока негативных новостей.
- Осторожность.
- Не унывать, не читать новости.
- Фокус на прямой зоне влияния.
- Работа со своей психикой.

Забота, информирование, уменьшение стресса. Еще одним ключевым решением было большее внимание к команде. Оно выражалось в более личном и заботливом отношении, в лучшем информировании и прозрачности решений, а также в принятии организационных мер, которые могли бы снизить дополнительный стресс для сотрудников.

- Концентрация внимания на людях и команде.
- Говорить с людьми.
- Полная открытость внутри коллектива и эмоциональная поддержка сотрудников.
- Постоянное информирование сотрудников компании о текущих задачах и делах компании.
- Открытый и откровенный диалог с командой о сценариях финансовое нестабильности (сокращение мотивационных программ, если прижмет).
- Честно обсуждать проблемы, увеличить общение с коллективом на человеческие темы, не касающиеся работы.
- Работа со стрессом у персонала.
- Поддержание здорового климата в коллективе за счёт юмора и транслирование внутреннего состояния спокойствия.
- Больше хвалить за новые навыки, способы решения вопросов в условиях новой реальности.
- Поддерживающее отношение к сотрудникам.
- Мотивация сотрудников относительно целей компании.
- Быть вместе с командой в офлайн-режиме.
- Поддержка персонала просто по-человечески.

Вложение в развитие команды. Часть руководителей, несмотря на кризис, занималась в этом году вложением в совершенствование своей команды. Слаженность командной работы они называют основным ресурсом и инструментом адаптации к изменениям.

- Вложения в команду: обучение, корпоративная культура, командная слаженность.
- Система регулярного менеджмента плюс стратегические сессии.
- Набор новых управленцев, наиболее подходящих для работы в хаосе.
- Продолжал инвестировать в команду.
- Многозадачность специалистов компании.
- Кросс-функциональная работа руководителей.
- Повышение ценности сотрудников через обучение.

Сохранение костяка команды. Часть руководителей отдельно подчеркивают тот факт, что им было важно сохранить свой коллектив — в особенности, костяк управленческой команды и ключевых сотрудников. Делалось это через различные способы повышения лояльности.

Сокращение. Наконец, часть руководителей отметила эффективность таких мер как грамотная оптимизация штатной структуры, работа с графиками персонала, отсутствие «раздутого» штата в компании, пересборка команды. Отметим, что небольшой процент по этой категории не означает фактического процента сокращений. Он показывает лишь субъективную оценку руководителями вклада этой меры в улучшение ситуации в их компаниях. Кроме этого, сокращения не являются социально одобряемой мерой, а последние три года находятся ещё и под пристальным контролем государства. Всё это делает тему сокращений сложной для обсуждения с руководителями.

Операционная перестройка

Реорганизация процессов. Перестройка изнутри в ответ на изменения — еще одно решение, естественное для любой системы (организма, личности, стаи, организации). Оптимизация процессов — наиболее повторяющееся словосочетание здесь. Также руководители говорят о систематизации и автоматизации деятельности.

- Реорганизация с целью повышения эффективности.
- Быстрая перестройка внутренних процессов.
- Переборка бизнеса: анализ прибыльных/ не прибыльных проектов/ закрытие проектов, у которых нет синергии с «дойными коровами», поддержка сотрудников, пересмотр культуры компании.
- Быстрая адаптация бизнес-процессов под изменения во внешней среде.
- Планомерная работа по перестройке бизнес-модели.
- Анализ существующих процессов и их оптимизация.
- Систематизация производственных процессов.
- Автоматизация.
- Систематизация передачи информации.

Снижение затрат. Сокращение расходов — естественное для многих компаний поведение в кризис. Хотя можно заметить, что относительно других категорий оно не находится в топ-5 списка управленческих решений, как того можно было ожидать. Тем не менее, слова «сокращение» и «оптимизация» встречаются в ответах довольно часто.

- Ужали ремни и продолжили работать. Но при этом о развитии пришлось забыть. Резкое снижение затрат в первые 2 месяца.
- Сокращение расходов не касающихся core бизнеса (обучение, частично PR, реклама, АХО, улучшения).
- Экономия на издержках.
- Резать косты.
- Пересмотр статей затрат.
- Оптимизация расходов.
- В крупном бизнесе меры поддержки отсутствовали во всех кризисах. А в самом бизнесе сокращение затрат во все кризисы приносит положительный эффект.
- Контроль затрат в ручном режиме.
- Контролируемое «сжимание».
- Консервативное управление.

Ручное управление. Наконец, часть руководителей отмечает, что им пришлось перейти к оперативному или «ручному управлению» компанией. Причины этого — в необходимости большего контроля с их стороны и быстрого реагирования в моменте.

- Включение собственника в операционную деятельность.
- Ручное управление.
- Гибкое управление — за счёт большой части ручного управления.
- Тотальный контроль.
- Оперативное управление.
- Опора на внутренний ресурс и окружение собственника.

Финансовые решения

Пересмотр контрактов, цен и расчётов. Часть решений касается отношений с партнерами и клиентами. Она касается переговоров и пересмотра контрактов, цен, валют и способов расчёта. Эту практику можно назвать **переконтрактованием.**

- Долгосрочные формульные контракты.
- Выстраивание долгосрочных и доверительных отношений с клиентами и партнерами.
- Сохранение отношений / контрактов с клиентами при радикальном перестроении бизнес-модели.
- Достижение договоренности с зарубежными поставщиками об отсрочке оплаты (избежали оплат по высокому курсу).
- Своевременная коммуникация с поставщиками по отсрочкам.
- Договороспособность.
- Работа с проверенной клиентской базой.
- Создание дополнительных преимуществ для партнерской сети.
- Переход на предоплату.
- Переход на расчёты в альтернативных валютах.
- Контроль цен (не индексация вслед за ростом курса доллара).
- Резкое увеличение цен.

Политика инвестиций, активов, кредитов. Важное значение для некоторых руководителей имело осознанное управление инвестициями и кредитами.

- Поддержание высокого уровня ликвидности активов.
- Увеличение доли высоколиквидных активов (деньги, ликвидные ценные бумаги).
- Формирование запаса ликвидности.
- Минимизация инвестиционных бюджетов до появления определенности по рыночным тенденциям.
- Осторожные вложения.
- Приобретение дополнительных основных средств.
- Использование возможностей для инвестирования.
- Низкий уровень кредитной нагрузки.
- Сокращение кредитования клиентов.

Финансовая дисциплина и приоритеты. Есть целый ряд ответов, которые объединяет установка на чёткий выбор финансовых приоритетов на данный момент и повышение контроля за распределением денег. Ниже — примеры таких приоритетов.

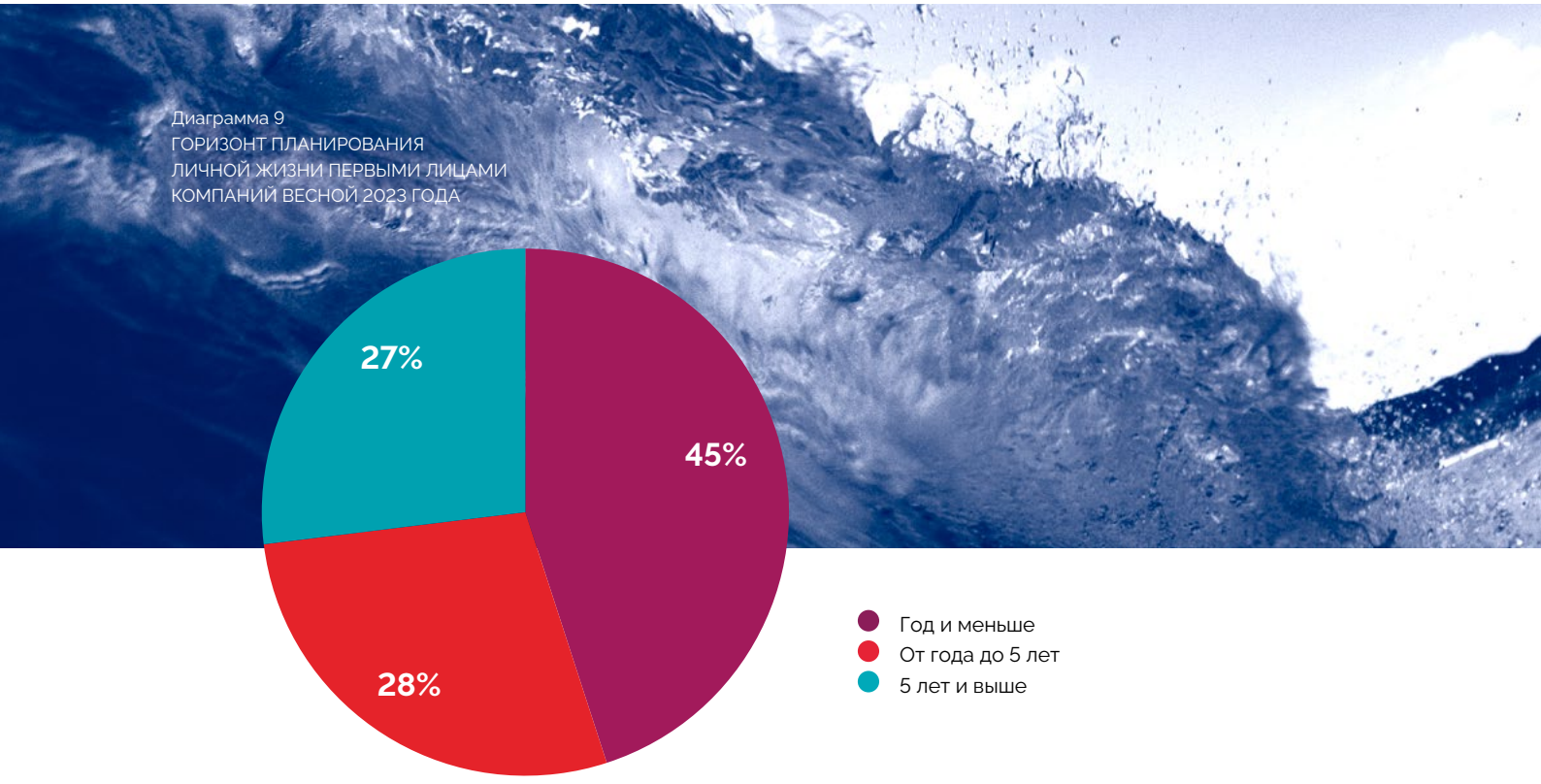
- Фокус на прибыль.
- Смена мышления с объёмов на прибыль.
- Работа над рентабельностью.
- Увеличение маржинальности.
- Снижение себестоимости.
- Контролировать себестоимость и всю цепочку поставщиков и покупателей.
- Накопление финансовой подушки.
- Создание денежной подушки безопасности.
- Финансовая дисциплина.
- Аудит расходов и контроль доходов в установленные сроки.
- Разумное распределение денег.
- Жесткий финансовый контроль.
- Контроль за поступлением денежных средств.
- Финансовый учет.

ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ: ЖИЗНЬ И БИЗНЕС

Горизонт планирования — одна из главных областей, которая была нам интересна и которую в течение этого года мы постоянно отслеживали, проводя опросы и интервью. В течение года горизонт планирования опрашиваемых нами руководителей (включая CEO, председателей Советов директоров, вице-президентов крупных компаний) очень сильно колебался. В предыдущем отчёте в марте 2022 года мы уже отмечали, что он драматично схлопнулся у большинства до дней и недель. В последующие месяцы он медленно восстанавливался. В сентябре 2022 он снова упал до показателей, близких к марту 2022.

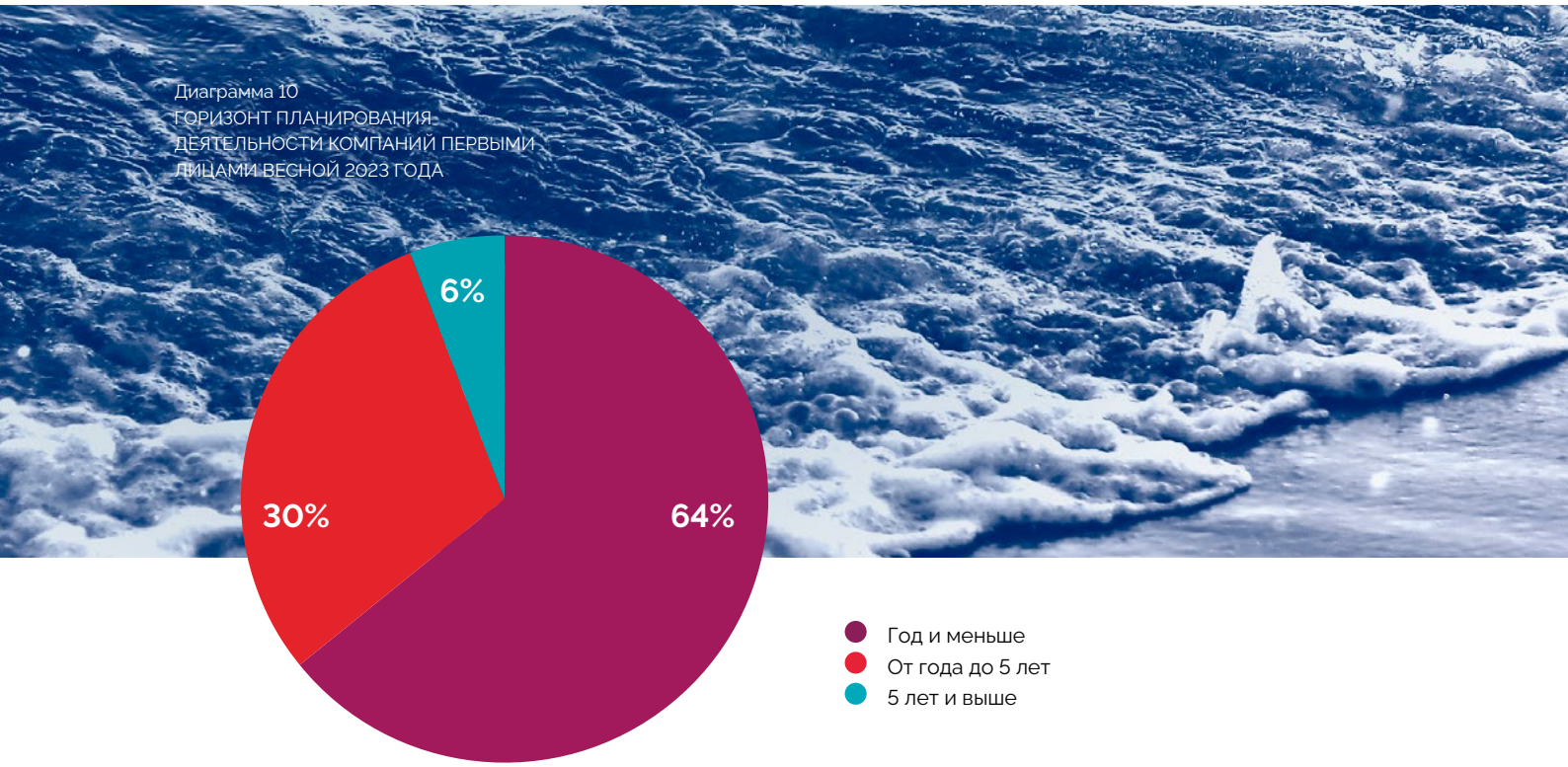
В свежем исследовании нам было интересно, насколько далеко сейчас планируют будущее первые лица компаний — причем не только свой бизнес, но и собственную жизнь и будущее. Ниже мы представляем самые последние результаты на момент опроса (март-май 2023 года). Мы предложили участникам опроса семь вариантов ответа: от квартала до 10 лет и более. Полученные ответы мы сгруппировали в три категории. Как видно, 45% опрошенных планируют свою жизнь в диапазоне год и менее. 28% имеют планы на период от года до пяти лет. И лишь 27% планируют жизнь на пять лет и более.

Диаграмма 9
ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ
ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ ПЕРВЫМИ ЛИЦАМИ
КОМПАНИЙ ВЕСНОЙ 2023 ГОДА



Однако еще более драматично выглядит планирование работы компании. Из числа опрошенных 64% планируют деятельность своей компании всего лишь на один год и менее. 30% имеют планы на период от года до пяти лет. И только 6% имеют план на пять лет и более. Здесь необходимо сделать скидку на тип индустрии и масштаб проектов. Например, в девелопменте жизненный цикл проектов измеряется в среднем от нескольких лет до десятилетий, поэтому их менеджеры заведомо планируют вдолгую.

Диаграмма 10
ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ ПЕРВЫМИ ЛИЦАМИ ВЕСНОЙ 2023 ГОДА



Эти данные интересны тем, что масштаб управленческого мышления обычно является ключевым показателем при ассесменте топ-менеджеров и CEO. В оригинальной концепции Элиота Жака временной диапазон мышления управленца (time span) напрямую и даже нормативно связывался с занимаемой им должностью. Так, в его представлении CEO среднего размера компании мыслит в диапазоне 5-10 лет. В свете этих взглядов мыслящие в диапазоне года 64% руководителей, среди которых есть первые лица крупного бизнеса — это безусловно из ряда вон выходящее явление.

ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ МЫСЛЬ В СЛОЖНЫЕ МИНУТЫ

Первые лица компании — это люди, на которых обычно сконцентрировано максимальное давление, тревога, внимание и ответственность в организации. Это люди, которые рискуют своим «детищем», партнерствами, командой, карьерой, репутацией, деньгами. Именно поэтому, как и в прошлом году, отдельное место мы уделили изучению их личных способов преодолевать вызовы и сложности.

В этот раз мы попросили сформулировать мысль, фразу или установку, которая поддерживала их в сложные минуты. Полученный список формулировок выглядит как уникальная репрезентация «внутренней речи» лидера, хорошо передающая его (её) чаяния, надежды, боли и образ мыслей. В этих словах много преодоления, самоиронии и рефлексии прожитого опыта опрошенных. Мы сгруппировали все полученные ответы по похожим по типу **стратегиям совладания с трудностями** (копинг-стратегиям).

«И это пройдёт...» **Расширение временной перспективы**

Фраза «И это пройдёт» является абсолютным лидером среди длинного списка ответов. Это удивительная солидарность: около трети участников опроса, не сговариваясь, назвали эту известную максиму с перстня премудрого царя Соломона ключевой для понимания событий и поддержки себя. Очевидно, мы можем здесь говорить о стремлении увидеть происходящее в более широком временном контексте: этапов собственной жизни, предыдущих кризисов или даже истории страны. Ряд формулировок апеллирует к опыту совладания с трудностями предков — символическому обращению к трансгенерационному (межпоколенческому) опыту преодоления в семейной истории, заимствованию внутренних сил и смыслов из неё.

- Всё проходит. И это тоже пройдёт.
- Всё это уже было.
- Всё заканчивается — и это закончится.
- Всё меняется.
- Ни один шторм не длится бесконечно.
- В самый пасмурный день там, за облаками, всегда светит солнце.
- Самая темная ночь — перед рассветом.
- Всё уже когда-то было. Я историк, и параллелей видится даже слишком много.
- Бывало в истории и похуже.
- Наши предки и не такое переживали, прорвемся.
- Нашим дедам было в тысячи раз сложнее.
- Мы проходили кризис 90х, кризис 2008, 2014...
- В 90-ых было хуже, но всё равно были успешные и богатые люди.
- В каких только условиях мы ни выживали и не становились сильнее)
- Времена не выбирают, в них живут и умирают.
- Всё это не первый раз происходит. Что ещё я могу сделать?
- И не такое бывало... прорвемся.
- Кризисы цикличны, должно быть и лучше.
- За кризисом приходит рост.
- Мы прошли через слишком много сложностей, чтобы опустить руки сейчас.
- Пусть это будет самой большой проблемой в моей жизни.
- Это не первый и не последний кризис, который мы переживали.
- Будут появляться более устойчивые тренды, на это нужно немного времени.

«Кто, если не я?» **Принятие ответственности**

Принятие ответственности за свою жизнь — это фундаментальный способ отношения к любым переменам и невзгодам и едва ли не первая мера в борьбе с собственной выученной беспомощностью. В различных психологических традициях эту меру называли по-разному: «возвращение авторства за жизни», «возвращение собственной субъектности», «локус контроля», «онтологическое мужество», «мужество быть». В нашем опросе есть множество ответов, выражающих эту установку — ответственности перед командой, людьми, страной...

- Кто, если не я?
- Мир никогда не будет прежним. Делай, что должен и будь, что будет.
- На мою позицию ориентируются много людей!
- Надо просто выполнять то, что запланировано.
- Нужно показывать команде пример своей уверенностью в будущем.
- Компания — это мой ребенок, и я несу за него ответственность даже в минуты, когда мне самой хочется побыть ребенком.
- Мои близкие и мои сотрудники рассчитывают на меня, от моих решений зависят их жизни.
- Ответственность за коллектив.
- Ответственность перед людьми.
- Это моя страна и от меня зависит, какое будущее будет у этой страны.

«Постоянство малых усилий». **Исцеление деятельностью**

Часть руководителей отмечали, что по-настоящему целительной для них была инвестиция себя в работу. Классик изучения стратегий совладания с трудностями и адаптации Ричард Лазарус называл это «проблемно-ориентированным» способом снятия стресса — путём изменения самой ситуации[9]. А тысячелетия назад древние индусы выделяли отдельную духовную практику «карма-йоги» — спасения через добросовестное выполнение своих обязанностей и деятельности, возложенной на тебя судьбой. Делать это они рекомендовали без эгоизма и привязанности к результатам деятельности, которые зависят от сил, больших чем мы.

- Если не знаешь, что делать — делай шаг вперёд! (Японские самураи)
- Не страшно, если не получится. Обидно, если не попробую.
- Лучше сделать и жалеть, чем не сделать и жалеть.
- Соберись и сделай то, что необходимо.
- Работать надо, а там, глядишь, и времена изменятся (Лев Ландау)
- Отсутствие мыслей и концентрация на текущей деятельности.
- Мы не думали про сложные минуты , мы действовали.
- Mind your business.
- Движение — жизнь.
- Не пытаться загадывать далеко вперёд, а идти шаг за шагом, выполняя важные задачи здесь и сейчас. One step at a time.
- Я знаю, что делать, нужно просто делать. Постоянство малых усилий.

[9] Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). ***Stress, Appraisal, and Coping.*** New York: Springer.

«Смогу всё резко изменить». **Вера в наличие решения**

Вера в наличие решения даже в самой сложной ситуации и шире — вера в свою способность преодолеть трудности — образует ещё одну группу ответов. Это отсылает нас к большой поведенческой традиции изучения самоэффективности — убеждения в том, что ты способен решить какую-то задачу. Это убеждение при прочих равных повышает шансы успешного выполнения деятельности в обучении, спорте и других областях. Как показал Альберт Бандура и его последователи, восприятие самоэффективности влияет на выборы, которые осуществляют люди, направление действий, количество усилий и упорства при столкновении с препятствиями, а также уровень переживаний ими стресса и тревоги[10].

- Понимание, что смогу все резко изменить, если припечёт.
- Даже из живота акулы есть два выхода — пасть и задняя часть.
- Безвыходных ситуаций не бывает.
- Все решаемо.
- Что-нибудь придумаем.
- Выживание удел сильных.
- Всё, что нас не убивает, делает нас сильнее.
- Трудные времена рождают сильных людей (Платон).
- У нас получается лучше, чем у других.

«Время возможностей». **Переопределение трудностей**

Ещё один базовый психологический способ изменения собственного состояния и своей реакции на трудные ситуации — переопределение их. В когнитивно-поведенческой терапии этот навык называют **когнитивной реструктуризацией**. Это замена неэффективных моделей мышления альтернативными, более положительными. Как показывают исследования, когнитивная реструктуризация помогает людям пережить, в частности, большое горе и посттравматическое стрессовое расстройство. В нашем отчете можно встретить целый ряд ответов, переопределяющих кризис: от ставшего уже расхожим понимания кризиса как возможности до более оригинальных.

- Шторм — идеальное время для тренировки и роста.
- В мутной воде жирные пескари.
- Кризис — это время открытых возможностей.
- Время возможностей, 90-е без стрельбы.
- Новые возможности ухватить в период больших перемен.
- Появились не только новые проблемы, но и новые возможности.
- Если сейчас упустить шанс, то второго такого не будет.

[10] Bandura, A. (1997). ***Self-efficacy: the exercise of control.*** New York: W.H. Freeman.

«Не я один в этой ситуации». **Декатастрофизация**

В эту группу ответов мы объединили формулировки, выражающие мысли: что всё могло бы быть хуже; плохо не только мне одному; есть те, кому хуже. Во втором и третьем случае мы, очевидно, имеем дело ещё и с социальной солидарностью. Но общий паттерн во всех них — декатастрофизация: борьба с неконтролируемым и паническим преувеличением опасности, мыслями о неизбежности наихудшего сценария будущего для своей жизни и бизнеса.

- Все могло быть ещё хуже.
- Даже если ничего не получится — это будет ценный опыт.
- Страх — это когда грузовик несется на тебя, всё остальное воображение разума.
- Лишь бы не ядерная война.
- Это ещё не конец.
- Не я один в этой ситуации.
- Тяжело всем.
- Многие в подобной ситуации. Мы справимся.
- Есть те, кому сейчас гораздо хуже, чем тебе.
- В любом случае жизнь не остановится, в каком-то виде потребности, которые мы удовлетворяем, будут существовать, значит будет работа и деятельность.

«Спасибо ковиду». **Ментальная готовность к сложностям**

Большинство экспертов по кризисам сходятся во мнении, что в современном мире крупный кризис потенциально может случиться даже с самой подготовленной компанией. Организационная готовность и готовность высшего менеджмента к потрясениям и сбоям — важнейшая часть любого кризис-менеджмента. В нашем исследовании руководители указывают на эту роль собственной готовности к кризису, готовности к ухудшению ситуации и сложным решениям.

- Спасибо ковиду, что подготовил к удалёнке.
- Завтра будет еще хуже.
- Готовность к радикальным решениям.
- Реальность такова и нужно её принимать.

«Меня любит семья». **Связность с другими и нужность другим**

Связность с другими — это один из самых надежных предикторов счастья, как показывают исследования в области позитивной психологии[11]. Это также одна из трёх базовых человеческих потребностей, как говорят современные исследования мотивации в рамках теории самодетерминации[12]. В нашем опросе несколько человек отметили, что мысль о поддержке близких и команды помогала переносить тяготы прошлого года.

- Наш бизнес сейчас нужен как никогда.
- Меня любит и поддерживает семья!
- Мысль о будущем детей.
- Поддержка команды.

«Это путь, который надо пройти». **Придание высшего смысла преодолению**

Вера в фундаментальную осмысленность всего, собственное предназначение, религия, духовность и самотрансценденция (выход за пределы мыслей о собственном существовании) — уходящий в глубь веков способ преодоления обстоятельств, на которые ты не можешь влиять. На важность этого духовного измерения указывали многие классики психологии и психотерапии. Виктор Франкл писал о силе высших смыслов, религиозности и «подсознательном боге» — нашем внутреннем интуитивном маяке принятия решений в самых сложных обстоятельствах[13]. Абрахам Маслоу полагал, что нам нужно нечто «большее, чем мы сами», что без этого трансцендентного измерения мы попадаем во власть болезни, насилия, нигилизма, безнадеги и апатии[14]. В словах опрошенных нами также есть выдержки, описывающие эту установку.

- Каждому дано столько, сколько он может вынести.
- Если тяжело, значит, это для того, чтобы я стал сильнее, смог вырасти в профессиональном или личностном плане.
- Спасибо Вселенной за энергию. Нам всё даётся для чего-то.
- Бог посылает нам те испытания, которые мы МОЖЕМ пройти.
- Это опыт или путь, который тоже надо пройти.

[11] Любомирски, С. (2014). ***Психология счастья. Новый подход.*** СПб.: Питер. Селигман, М. (2006). ***Новая позитивная психология: Научный взгляд на счастье и смысл жизни.*** М.: София.
[12] Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). ***Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness.*** New York: Guilford Publishing.
[13] Франкл, В. (2022). ***Подсознательный бог. Психотерапия и религия.*** М.: Смысл.
[14] Маслоу, А. (2002). ***По направлению к психологии бытия.*** М.: Эксмо.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление в кризис ставит много дилемм перед лицами, принимающими решения. Одна из ключевых, звучавшая рефреном у нескольких топ-команд, за которыми мы наблюдали в прошедший год — «наша главная цель — выстоять в шторм» или «нужно следовать своей миссии и долгосрочным целям». Мы наблюдали случаи, когда спор об этом разделял менеджмент на две части. CEO компании также оказывался перед сложным выбором между немедленными действиями и долгосрочной эффективностью.

Объединяющий ответ, который рождается из этого отчёта и обсуждения этой дилеммы с топ-командами — реагировать на непредвиденное с удержанием картинки «что дальше». Пользуясь нашей мореплавательной метафорой, это можно сравнить со следованием за своей путеводной звездой, которую не упускаешь из виду, несмотря на различные остановки в пути и обходные манёвры.

**Жить с краткосрочными гибкими стратегиями,
но с пониманием своего предпочитаемого будущего.**

Ещё недавно наука кризис-менеджмента учила нас после прохождения организационных вызовов делать пост-кризисный анализ, чтобы понимать, что сработало с точки зрения антикризисных процедур, а что стало уязвимым местом компании[15]. Но сегодня мы живем в условиях **поликризиса**, как текущий момент называют авторы отчёта о глобальных рисках World Economic Forum за 2023 год, или **permacrisis** (перманентного кризиса) — как его называет авторитетный словарь английского языка Collins English Dictionary, признавая этот неологизм словом 2022 года[16]. Нам приходится делать выводы и подстраиваться на ходу. «Перестраивать самолёт в полёте» — так называют свой режим деятельности команды быстрого реагирования, работающие в турбулентных средах[17]. Действовать, смотреть и вносить коррективы.

Один из влиятельных психологов-практиков XX века Якоб Морено определял невроз как старый ответ на новую, изменившуюся ситуацию[18]. Он полагал, что выживает не сильнейший, а наиболее **креативный**, подразумевая под креативностью новую реакцию (поведение, роль) в ответ на новые обстоятельства. Мы желаем читателям реагировать по-новому на перемены и не забывать о своей «путеводной звезде» — о том, что придает смысл нашим занятиям и организациям.

[15]O'Quin, P. (2010). Chief Executives and Crisis Management. In: Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., Scaringella, JL. (eds) ***Handbook of Top Management Teams.*** Palgrave Macmillan, London.
[16]Collins Word of the Year 2022. https://www.collinsdictionary.com/woty
[17]Scott, C. (2021). Emergency Team Communication: Adaptive Sensemaking in Turbulent Environments. In: Beck, S.J., Keyton, J. & Poole, M. S. (Ed.) ***The Emerald Handbook of Group and Team Communication Research.*** Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 493-504.
[18]Moreno, J. L. (1993). ***Who Shall Survive?*** Rounoke, VA: Royal Publishing Company.

Исследовательская команда

Алексей Улановский

Профессор бизнес-практики Школы управления СКОЛКОВО, кандидат наук

Рустем Мухамедов

Генеральный директор компании «РЕГИОН Лизинг», выпускник Школы управления СКОЛКОВО

Никита Лычаков

Аналитик Школы управления СКОЛКОВО

Инна Лалетина

Аналитик Школы управления СКОЛКОВО

Предыдущий отчёт «Под давлением: Лидерство в новых реалиях», март 2022

НАД ОТЧЕТОМ РАБОТАЛИ:

Вера Листопад
Маркетолог

Татьяна Смирнова
Дизайнер

Вера Макарова
Корректор

КОНТАКТЫ ДЛЯ СВЯЗИ:

Ксения Галкина,
менеджер
Центра развития лидерства
Школы управления СКОЛКОВО

+7 906 760 59 22

ksenia_galkina@skolkovo.ru

©2023 Московская школа управления СКОЛКОВО. Все права защищены.