

# СОДЕРЖАНИЕ

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b>                                       | 8  |
| Не шторм и не штиль: другая управленческая реальность | 8  |
| Кому адресована эта книга                             | 9  |
| Когда стратегия не спасает                            | 10 |
| Почему мы решили написать эту книгу                   | 13 |
| О чем эта книга                                       | 14 |
| Как читать эту книгу                                  | 15 |
| Шесть шагов маршрута через стагнацию                  | 16 |

## ШАГ 1

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ГЛАВА 1. Экономика спада: почему это надолго</b>                                                             | 20 |
| Управленец на перепутье                                                                                         | 20 |
| Пять причин того, почему стагнация имеет затяжной характер                                                      | 22 |
| Что требуется от управленца в ситуации стагнации                                                                | 26 |
| <b>ГЛАВА 2. Преодоление управленческих иллюзий в стагнации:<br/>развернутый план с теориями и инструментами</b> | 31 |
| «Усыпляющее» действие привычки                                                                                  | 31 |
| Иллюзия «мы уже адаптировались к новым условиям»                                                                | 32 |
| Иллюзия «сейчас не время для изменений»                                                                         | 33 |
| Иллюзия «контроль — это стабильность»                                                                           | 35 |
| Иллюзия «новые инициативы — это риск»                                                                           | 37 |
| Иллюзия «все дело в мотивации»                                                                                  | 40 |
| Иллюзия «сейчас не до людей»                                                                                    | 41 |
| Диагностика: какие иллюзии мешают именно вам                                                                    | 43 |
| Работа с реальностью                                                                                            | 46 |

## ШАГ 2

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ГЛАВА 3. Как мыслит системный управленец</b>                           | 50 |
| Почему привычный стиль мышления больше не работает                        | 50 |
| Что такое системное мышление: просто о сложном                            | 51 |
| Проявление системного мышления на трех уровнях<br>управления организацией | 52 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Слепые зоны и ловушки внутри совета (и не только его)                    | 55 |
| Как увидеть систему: практики и инструменты                              | 58 |
| Совет как система: петли, торможения и узлы                              | 62 |
| Системный конфликт: не гасить, а работать с напряжением                  | 65 |
| Мини-инструмент: пять системных вопросов членов совета директоров к себе | 69 |
| Не видеть систему — значит находиться в ее власти                        | 71 |

#### **ГЛАВА 4. Роль CEO в условиях спада: зрелость важнее харизмы** 74

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Почему так важен пересмотр курса                                   | 74 |
| Когда сила CEO работает против него                                | 74 |
| Признаки зрелости CEO в условиях затяжного спада                   | 76 |
| Спокойствие сильнее харизмы                                        | 80 |
| CEO = собственник: двойная уязвимость                              | 82 |
| Новые управленческие компетенции лидера в условиях затяжного спада | 85 |
| Что работает на самом деле                                         | 88 |
| Как CEO взаимодействует с советом                                  | 92 |
| Выдержка как форма лидерства                                       | 95 |

### **ШАГ 3**

#### **ГЛАВА 5. Совет директоров в стагнации: удержание, обновление, опора** 98

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Совет, который держит равновесие                         | 98  |
| Иллюзия стабильности: когда совет действует по инерции   | 100 |
| Новая роль совета: не надзор, а удержание                | 102 |
| Совет в роли медиатора: кейс внутренней стагнации        | 106 |
| Совет и CEO — зеркала друг друга                         | 108 |
| Когда совет сам создает искажения                        | 110 |
| Обновление повестки: с чем реально должен работать совет | 112 |
| Роль независимого директора при стагнации:               |     |
| тот, кого не ждут, но без кого не сдвинуться с места     | 115 |
| Когда сам совет нуждается в пересборке                   | 116 |
| Если не совет, то кто?                                   | 120 |

#### **ГЛАВА 6. Новая стратегическая логика: не вверх, а вглубь** 122

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| Стратегия начинается не с выстраивания планов, |     |
| а с отказа от фантазий                         | 122 |
| Когда стратегия умерла — и как это понять      | 123 |

|                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Скорость стратегического мышления: кто первым понял логику изменившегося рынка, тот и выжил | 125        |
| Стратегия без пафоса: фокус на главном                                                      | 126        |
| Сог-сессия: когда компании нужна ясность, а не мотивация                                    | 128        |
| Стратегия в спаде: не для всех, не про все, не навсегда                                     | 131        |
| Репутация, риторика и стратегия: что говорить миру, когда не растешь                        | 135        |
| Инструменты другой логики: пересборка «с земли», а не «с воздуха»                           | 137        |
| Совет и собственник: как не тормозить пересборку                                            | 139        |
| Отказ от фантазий как шаг к новой стратегии                                                 | 141        |
| <b>ГЛАВА 7. Финансы в спаде: ясность, ритм и новая дисциплина</b>                           | <b>143</b> |
| Не стремление к росту, а проявление выдержки                                                | 143        |
| Что изменилось: старая финансовая логика больше не работает                                 | 144        |
| Какие инструменты работают                                                                  | 147        |
| Реальные деньги важнее отчетной прибыли                                                     | 150        |
| Финансовая ясность как управленческая привычка                                              | 151        |
| Управление ресурсами в спаде: что обеспечивает реальную отдачу, а что делается по привычке  | 152        |
| Новый язык общения CFO, совета директоров и собственника                                    | 153        |
| CFO как гарант дееспособности компании                                                      | 154        |
| Мини-инструмент: 5 вопросов CFO в спаде                                                     | 155        |
| Финансы задали ритм. Кто его выдержит?                                                      | 157        |
| Не считать всё — считать главное                                                            | 157        |
| CFO как выразитель идеи ясности                                                             | 158        |
| <b>ШАГ 4</b>                                                                                |            |
| <b>ГЛАВА 8. Команды: сохранение конструкции, мотивация, энергия</b>                         | <b>162</b> |
| Не вдохновлять, а удерживать                                                                | 162        |
| Усталость как системный симптом                                                             | 163        |
| Совет директоров и незаметные катастрофы                                                    | 167        |
| Типажи CEO в стагнации: чем опасен антикризисный стиль руководства                          | 169        |
| Смысл как точка сборки                                                                      | 171        |
| Пространство для восстановления                                                             | 172        |
| Приоритеты команды: не проявлять героизм, а удерживать ритм                                 | 173        |
| Карта дееспособности команды                                                                | 174        |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Возврат энергии: что сработало у сильных                                         | 175 |
| <b>ГЛАВА 9. Стейкхолдеры: доверие как валюта выживания</b>                       | 177 |
| Когда нет роста, остается связь                                                  | 177 |
| Карта стейкхолдеров: кто остался, кто ушел, взаимодействие с кем стало критичным | 177 |
| Смена ролей: когда «незаметные» стейкхолдеры становятся основными                | 179 |
| Кредит доверия исчерпан: как рвется ткань внешних связей                         | 182 |
| Что на самом деле укрепляет связь                                                | 182 |
| Совет директоров: гарант доверительных отношений между компанией и внешним миром | 184 |
| Внутренние стейкхолдеры: каркас компании, обеспечивающий стабильность            | 186 |
| Практики удержания и укрепления связей со стейкхолдерами                         | 188 |
| Новые формы обратной связи: говорить, даже если нет хороших новостей             | 189 |
| Итоговый чек-лист: работа со стейкхолдерами в условиях стагнации                 | 191 |

## ШАГ 5

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ГЛАВА 10. Ошибки на этапе перехода: как сильные лидеры сами себя губят</b> | 196 |
| Сила как уязвимость                                                           | 196 |
| Ошибочность действий по инерции                                               | 197 |
| Капкан контроля: привычка делать все самому                                   | 198 |
| Ловушка изоляции                                                              | 200 |
| Отказ от экспериментов из осторожности                                        | 202 |
| Отрицание усталости — путь к разрушению                                       | 203 |
| Практика: личный аудит сильного лидера                                        | 203 |
| Аудит совета: зрелость в умении задать себе правильные вопросы                | 205 |

## ШАГ 6

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ГЛАВА 11. Внутри стагнации: как увидеть и сформировать будущее компании</b> | 208 |
| Обманчивая стабильность: жизнь без импульса                                    | 209 |

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| Наблюдение как управленческая разведка                            | 211        |
| Подготовка системы: короткие циклы и пробные движения             | 213        |
| Совет и СЕО создают контуры будущего и готовят систему к повороту | 216        |
| Лидер как архитектор новой корпоративной среды                    | 219        |
| Устойчивость как готовность к движению                            | 222        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>                                                 | <b>225</b> |
| Что остается, когда больше не за что держаться                    | 225        |
| Не победа любой ценой, а зрелость руководителя                    | 225        |
| Когда прежняя стратегия больше не работает                        | 226        |
| Совет директоров: орган поддержки, а не давления                  | 226        |
| Организация как живая система                                     | 227        |
| Пять важных вопросов                                              | 227        |
| Вместо точки — пауза                                              | 228        |
| <b>ПОСЛЕСЛОВИЕ</b>                                                | <b>230</b> |

# ВВЕДЕНИЕ

## Не шторм и не штиль: другая управленческая реальность

Когда в компании начинается кризис, каждое событие становится громким и долго потом еще гулким эхом звучит у нас в головах. Для кризиса характерны резкие перемены: упали продажи, сорвались поставки, ушли клиенты. В таких ситуациях управленец, как правило, знает, что делать — собрать штаб, остановить убытки, принять ряд конкретных решений, подбодрить и вдохновить команду.

А вот когда рынок замирает или начинается медленный спад — все иначе. Ничего не рушится. Просто с каждым месяцем цифры становятся немного хуже. Энергии — чуть меньше. Команда вроде работает, но без прежнего энтузиазма. Клиенты все еще с тобой, но уже не ждут появления новых продуктов. Ты идешь на стратегическую сессию и там ловишь себя на мысли, что все, о чем здесь говорится, обсуждалось в прошлом году, только тогда еще верили, что «все наладится».

Ты как будто плывешь в вязкой воде. Не тонешь, но и не можешь вынырнуть. И самое неприятное — тебе не от чего оттолкнуться. Ты зависишь где-то, где нет ни дна, ни стены, ни берега, к которому можно было бы повернуть. При этом видимых поводов для паники нет. Все происходящее тебе хорошо знакомо — отчеты, проекты, встречи. Жизнь

идет, но в ней как будто нет импульса. Механизм работает, но не движется вперед.

Все это симптомы стагнации — довольно частого явления в жизни современной компании, той управленческой реальности, о которой мы решили написать.

Мы не будем рассказывать, как быстро перехватить инициативу на рынке или вернуть себе то, что по праву считали своим. Мы расскажем о стратегии действий в ситуации, когда нет явного врага, зато есть туман, когда никто не бьет, а силы все равно иссякают, когда бизнес надо не спасать от крушения, а удерживать на плаву.

Эта книга про то, как управлять бизнесом, когда совершенно не понимаешь, что именно надо делать.

## Кому адресована эта книга

Эта книга не для всех. Вряд ли она будет востребована руководителями, уверенными, что в стагнации ситуацию в компании можно изменить очередной реорганизацией, теми, кто надеется «резко вырваться вперед», теми, кто ищет универсальный рецепт возвращения на старые рельсы.

Эта книга для тех, кто остался на своем руководящем посту, намерен вести за собой команду в условиях, когда прежние стратегии больше не работают. Для тех, кто продолжает управлять компанией без внешнего оптимизма, без спасительного хайпа, без шанса на мгновенное «переломим тренд».

Другими словами, эта книга для вас, если ваша компания оказалась в ситуации стагнации и вы:

- СЕО и у вас в календаре нет свободного места, но нет и прежней ясности, что делать;
- член совета директоров, все чаще задающийся вопросом: «Делаем ли мы что-то для спасения организации или просто наблюдаем медленное движение вниз?»;

- управленец, который умеет действовать, но все чаще думает, что «просто делать» уже недостаточно — нужно понимать, что именно делать и для чего;
- человек, который думает не только о закрытии текущего квартала, но и о будущем организации, пока еще очень туманном и неопределенном.

Эта книга написана преимущественно для руководителей компаний, которые работают в России и странах СНГ, то есть в условиях, когда прежние циклы жизни организации (бурный рост — резкий кризис — снова подъем) уже не прослеживаются. Внешние условия стали другими. Не происходит ни роста, ни обвала. Просто долгий затяжной спад. Или стагнация.

И вот эти условия самые непривычные. Потому что нет ни поводов, ни возможности для мобилизации сил или ликования. Только необходимость быть зрелым и вести за собой команду, даже когда нет драйва. Строить систему, когда нет уверенности, что она выстоит. Удерживать компанию, когда нет дополнительных опор.

Одним словом, эта книга для вас.

Мы не обещаем, что дадим вам четкие инструкции относительно того, как действовать в той или иной ситуации. Стагнация — слишком сложный процесс, и у каждой организации, переживающей ее, свой маршрут. Но мы очень хотим помочь вам обрести уверенность в том, что вы не одни и что в этой вязкой управленческой реальности все-таки можно выстраивать прочную систему управления.

## Когда стратегия не спасает

У него все было правильно. Четкие цели. Опытная команда. Сбалансированный бюджет. Реалистичный план, согласованный с советом директоров. Даже ежеквартальные ритмы прослеживались, пусть даже они были не очень явные, зато ровные, почти как дыхание.

И все же он чувствовал: система работает, но не живет. Решения принимаются, проекты осуществляются, встречи проходят, но за этим нет движения. Команда стала тише. Даже привычные действия, которые раньше безотказно приносили результат, теперь либо не срабатывали, либо давали его в разы меньше. Как будто проверенные временем методы перестали действовать в новой реальности.

После ковида почти во всех компаниях прошли стратегические сессии. И это было правильно. Мир изменился, и нужно было собраться, многое переосмыслить, найти новые опоры. Руководители компаний сделали это, и тогда это работало. У многих возникло ощущение, что они уже перестроились и готовы идти дальше.

Но сегодня другая реальность. Мир не восстанавливается, он замедляется. Рост ВВП условен. В каких-то отраслях — стагнация, в каких-то — устойчивый спад. Обвалов рынка не происходит, шока нет. Просто каждую неделю чуть ниже спрос, чуть меньше энергии у команды, чуть сильнее усталость.

И в этой реальности стратегические инструменты теряют силу. Ты проводишь сессию, ставишь цели, определяешь приоритеты — все делаешь как надо. Но проходит месяц, и ты снова ловишь себя на той же мысли: видимость движения есть, а реальных подвижек не происходит.

Принятая стратегия создает иллюзию управления. Она вселяет надежду на то, что «если все прописано, значит, все под контролем». Но в стагнации подобные убеждения становятся опасной ловушкой, потому что стратегия — это маршрут, а маршруты имеют значение, когда происходит реальное движение.

Здесь же движения нет — только внешние его проявления и вязкое сопротивление среды. Ты вроде бы двигаешься, но при этом стоишь на месте, вокруг — болото. Никакая постановка целей не поможет, если ты не понимаешь, где именно оказался, если не слышишь слабые сигналы, если не различаешь: это временное явление или новая норма?

Именно в такие моменты со всей очевидностью встает вопрос, который мы предпочли бы не замечать: «Что нам поможет, если стратегия больше не работает?» И этот вопрос был ключевым для нас при написании этой книги.

«Трудности в бизнесе» бывают разными, и в каждом случае работают разные управленческие механизмы. Именно поэтому важно различать три состояния, в которых может оказаться компания: кризис, спад и стагнация.

**Кризис** — это удар. Вчера было одно, сегодня другое: прекратились поставки, ушли клиенты, обвалился рынок. Требуются немедленные меры: создание антикризисного штаба, принятие жестких решений. Важна фигура лидера, который ведет за собой команду. Кризис пугает, но он и дает драйв и возможности. Инструменты, работающие в кризисе, привычны и хорошо знакомы всем руководителям.

**Спад** — это медленное утекание жизни, снижение всех показателей. Даже новые продукты, если они и выходят, не оказывают должного эффекта на общую ситуацию в компании. Катастрофа не случилась, но и энергии нет, привычные методы не работают.

**Стагнация** — внешняя стабильность без роста: компания застревает, движется вяло. Объемы продаж остаются на прежнем уровне или медленно снижаются, сотрудники теряют энтузиазм, разговоры на стратегических сессиях сводятся к тому, «как удержаться». Все вроде в порядке, но эта неопределенность затягивается на кварталы или годы.

И вот что важно: ни спад, ни стагнация — не повод для немедленной мобилизации ресурсов и принятия кардинальных решений. Но это повод для смены образа управленческого мышления, потому что управлять, когда тебя ударили, — это один навык, а управлять, когда никто не бьет, но и не помогает, — совсем другой.

Итак, эта книга как раз о том, как управлять компанией в условиях стагнации или затяжного спада (будем исходить из того, что эти понятия синонимичны), когда уже стало ясно,

что возврата к прежней жизни не будет. Здесь не будет готовых рецептов, но будут даны ориентиры, с помощью которых можно сохранить систему и достичь управленческой зрелости.

## Почему мы решили написать эту книгу

Мы обе прошли большой путь до позиции CEO<sup>1</sup>. Одна — в области финансов, начав с должности финансового аналитика, другая — в области коммерческого и операционного управления, стартовав с должности коммерческого представителя.

Сегодня мы продолжаем работать — как управленцы, советники, члены советов директоров и консультативных советов, как те, кто не просто в теме, а кто принимает и поддерживает управленческие решения в реальном времени.

Юлия — независимый директор<sup>2</sup> в советах директоров частных компаний, эксперт по корпоративному управлению и развитию семейных офисов. Она помогает собственникам создавать советы директоров и консультативные советы, выстраивает процессы стратегического контроля, диагностирует зрелость управления и помогает компаниям обновить управленческую систему, чтобы та соответствовала новому масштабу бизнеса.

Мэри — управляющий директор международной компании с миллиардным оборотом и операциями на нескольких континентах. Она отвечает за стратегию, эффективность и устойчивость бизнеса в экономиках с высокой динамикой и нестабильной средой — в странах Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки.

---

<sup>1</sup> CEO (Chief Executive Officer) — высшая руководящая должность в организационной структуре компании.

<sup>2</sup> Член совета директоров, не связанный с обществом, его существенными акционерами, исполнительными органами и иными лицами, которые могут влиять на принятие решений советом.

Мы познакомились, работая в одной международной FMCG-компании, в то время как рынок медленно, но неотвратно сужался под давлением внешних факторов. С тех пор нас связывают дружеское общение и общий интерес к тому, как управлять бизнесом в условиях перемен.

Сначала мы просто взаимодействовали при решении текущих рабочих задач. Но с годами нам стало понятно: именно в таких ситуациях — затяжной турбулентности без громких кризисов — и начинается настоящее управленческое испытание, требующее объединения усилий.

Мы писали эту книгу не как сторонние наблюдатели, а как управленцы, на собственном опыте осознавшие, что происходит с бизнесом, командой и лично тобой, когда стратегия уже не дает опоры, а команда ждет, но не задает никаких вопросов.

## **О чем эта книга**

Эта книга не про антикризис. Мы не будем рассказывать, как в три шага выйти из пике, как «мотивировать команду в трудные времена» или как перестроить структуру компании ради нового рывка. Мы не будем давать универсальные рецепты и уж тем более предлагать вдохновляющие лозунги, потому что стагнация и затяжной спад не побеждаются лозунгами. Они требуют другого качества управления. Другой логики действий. И другой роли самого управленца.

Эта книга про то, как удерживать систему, когда внешняя динамика рынка исчезла. Как не сломать команду, когда ничего не помогает. Как выстраивать опору в бизнесе, когда нет ни цели, ни импульса, ни понятных ответов на волнующие вопросы. Как работать не с планами, а с ритмами, не с мотивацией, а с энергией, не с KPI, а с живыми точками внимания.

Мы не утверждаем, что знаем, как правильно. Но мы точно знаем, что прежний способ управления больше не работает.

Эта книга не о том, как «вдохновить», «ускорить» или «преодолеть»: она о внутренней управленческой работе в период, который не зовется кризисом, но бьет по всем слоям системы, а также о том, как продолжать двигаться, даже когда кажется, что все стоит на месте.

Эта книга о том, как управлять компанией в условиях затяжного спада, когда универсальных рецептов не существует. Но всегда в силах руководителя наблюдать, включать системную логику и делать точные управленческие шаги.

## Как читать эту книгу

В этой книге 11 глав, в каждой из них рассматриваются вопросы, актуальные для топ-менеджмента в условиях стагнации: как избавиться от управленческих иллюзий, в чем особенности мышления системного управленца, какова роль представителей разных уровней управленческой системы в спаде, как поддерживать команду и взаимодействовать со стейкхолдерами, каковы типичные ошибки управленца и как их избежать и др.

Можно читать все главы подряд, можно обращаться к отдельным, наиболее болезненным темам. Главы, показавшиеся полезными, можно перечитывать, потому что при стагнации проблемы, казавшиеся решенными, возвращаются, только в другой форме.

Книга не перегружена терминологией, в ее основе нет сложных теоретических выкладок. Нет визуальных матриц<sup>3</sup> и алгоритмов быстрых решений. Ее материал выстроен на базе эффективной управленческой практики и живого опыта.

Но здесь есть квинтэссенция опыта — осмысленного, многолетнего, реального. Есть управленческая оптика, которую мы отточили не в теории, а на практике.

---

<sup>3</sup> В данном случае под визуальной матрицей подразумевается техника генерации идей на основе наглядных образов.

## Шесть шагов маршрута через стагнацию

Мы предлагаем не просто набор наблюдений и кейсов, а маршрут — оптимальный путь, которому лидер может следовать в условиях стагнации. Это не линейная инструкция и не универсальный рецепт, а навигационная рамка, помогающая не сбиться с курса в вязкой среде. Эта навигационная система встроена в структуру книги и включает шесть ключевых шагов.

### ШАГ 1. Осознание

Сначала возникает смутное ощущение: что-то не так. Не произошло ничего катастрофического, но и прежняя энергия ушла. Компания вроде работает, но не живет. Важно не игнорировать это чувство и осознать, что так, как раньше, уже не будет. Именно с этого осознания начинается путь.

### ШАГ 2. Диагностика

Затем лидер задается рядом вопросов. Что именно не работает? Какие управленческие привычки, роли, процессы стали препятствовать росту компании и ее обновлению? Где компания действует по инерции, а где я действительно управляю?

Этот шаг требует трезвости, отказа от самоуспокоения и готовности увидеть слабые места в управленческой системе.

### ШАГ 3. Пересборка

Осознав, что прежние стратегии не работают, нужно пересобрать систему: пересмотреть структуру компании, роли участников команды, финансовую ткань и т.д. На данном этапе речь идет не о повышении эффективности компании, а об изменении точек опоры, фокуса внимания (не рост, а устойчивость, не амбиции руководства, а жизнеспособность организации).

### ШАГ 4. Удержание

Любая пересборка — точка уязвимости. Команды выгорают, партнеры тревожатся, ресурсы на пределе. В этот

момент важно не «продавить», а удержать связность: внутри команды, снаружи — со стейкхолдерами, в культуре принятия решений. Этот шаг направлен на выживание без самообмана.

### **ШАГ 5. Переход**

Переход с позиции «спасти любой ценой» к позиции «действовать с пониманием» подразумевает не рывок, а смену интонации. На этом этапе лидеры чаще всего допускают ошибки: продолжают тянуть, когда надо отпустить. Между тем им важно остановиться, взять паузу, обдумать все, честно поговорить — с собой и единомышленниками.

### **ШАГ 6. Взгляд в будущее**

Стагнация — не конец. Это среда, в которой вырастает новое. Если предыдущие шаги сделаны, появляется возможность собрать другую систему: устойчивую, не импульсную, способную функционировать без сверхусилий. Это не про рост любой ценой, а про жизнеспособность стратегии.

Перечисленные шаги не всегда идут по порядку. Иногда их последовательность меняется, иногда несколько шагов делаются одновременно, иногда происходит возврат к какому-то определенному шагу. Но именно комплекс этих шагов создает карту движения к системному управлению в изменчивой среде.

Итак, начнем.

# 1

шаг

ОСОЗНАНИЕ



## Глава 1

# ЭКОНОМИКА СПАДА: ПОЧЕМУ ЭТО НАДОЛГО

### Управленец на перепутье

В России и странах СНГ обычно не бывает устойчивых рынков. Бывают резкие всплески, которые могут закончиться или банкротством, или хорошей прибылью. Бывают кризисы — жесткие, но понятные. Мы к таким качелям привыкли. Мы знаем, как жить в этих условиях: при позитивной динамике захватываем как можно больше рыночного пространства, в ситуации кризиса сжимаемся и ждем разворота, возвращения к норме.

Но сейчас не рост и не кризис. Сейчас нечто третье — стагнация.

Вы — CEO. Компания, которой вы руководите, держится. Команда адаптировалась к текущей ситуации. Цели стали чуть менее амбициозными, издержки взяты под контроль. Но вы все чаще ловите себя на мысли: «А что, если это не временно, не на месяц, два и даже не на квартал? Что, если “текущая просадка” — это и есть новая норма, новая реальность?»

Рынок не рухнул, но он как будто уходит из-под ног. Клиенты не беднеют, просто сократились или изменились их

потребности. Чувства усталости и апатии, осторожность в поведении вытесняют прежние паттерны. Люди не «возвращаются в потребление». Они пересобирают приоритеты. Медленно, но неуклонно.

Хорошо это видно на примере пивного рынка. Еще до 2011 года, когда пиво приравнивали к алкоголю, спрос начал незаметно падать. Люди стали пить меньше пива и чаще выбирать другие напитки — вино, сидр, коктейли. Закон лишь подстегнул уже начавшееся снижение. Это была не вспышка кризиса, а постепенное перетекание рынка в новую фазу.

Тем временем собственник требует улучшения показателей. Давит. Но под давлением рост невозможен, ситуация усугубляется: команда выгорает, инициативы сходят на нет, все медленнее принимаются решения. Система управления перестает выполнять возложенные на нее функции, поскольку вынуждена все чаще реагировать на внешние раздражители.

И в этот момент наступает самое опасное: тишина и гнетущий, медленный, еле уловимый тренд вниз. Нет острого кризиса. Нет повода для экстренной мобилизации сил. Но нет и будущего у компании при существующей модели поведения.

Если вы и сейчас продолжаете думать, что все наладится, вы рискуете упустить возможность начать предпринимать правильные шаги. То, что происходит, не временно. Это новая реальность, в которой больше нельзя жить по инерции. И вот управленец оказывается на перепутье: ждать возвращения старого мира или учиться жить в новом. С правильного выбора и начинается выстраивание настоящей стратегии.

Пока все еще «вроде нормально», особенно велик соблазн действовать по инерции: экономить, ждать, замораживать. Но важно понимать, что затяжной спад — не кризис, а потому требует другой логики действий (табл. 1).

**Таблица 1.** Разница в управленческих подходах в кризис и при затяжном спаде

| <b>Управленческие задачи в условиях кризиса</b>     | <b>Управленческие задачи в условиях затяжного спада</b>                                   |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сохранить ликвидность                               | Перестроить бизнес-модель                                                                 |
| Быстро принимать решения                            | Работать со стратегическими гипотезами                                                    |
| Искать поддержку (у государства, банков)            | Создавать новую систему ценностей                                                         |
| Заморозить крупные инициативы                       | Запустить малые экспериментальные форматы (пилотные проекты, тестирование гипотез и т.д.) |
| Снизить обязательства (долговую нагрузку и затраты) | Проявлять гибкость, инвестировать в талантливых сотрудников                               |

Продолжать действовать по антикризисному сценарию в условиях стагнации — значит терять позиции. Управленческий переход начинается с осознания реальной ситуации.

## Пять причин того, почему стагнация имеет затяжной характер

Один из участников встречи директоров крупных промышленных компаний сказал: «Хуже всего то, что некуда бежать. Раньше был кризис, и ты знал, что делать. А сейчас вроде все работает... и именно это пугает». Эти слова очень точно передают ощущение, возникающее у управленцев в период стагнации. Потому что многие по привычке ждут разворота, но его может и не быть. Экономика изменилась, и произошло это не из-за кризиса, а по ряду объективных причин.

Назовем пять факторов, придающих стагнации затяжной характер.

### **1. Сокращение объема потребления в связи с демографической ситуацией**

Россия — стареющая страна. Число потребителей снижается, особенно в ключевых для бизнеса возрастных группах. В процентном соотношении молодежи становится меньше, чем представителей старшего поколения, а значит, меняется и объем потребления (пожилые люди аккуратнее обращаются с деньгами, чем молодые). Это значит, что рынки теряют не только в объеме: они теряют энергию.

### **2. Неэффективное распределение ресурсов**

Рынки ресурсов, госинвестиции, субсидирование «своих» отраслей — все это сужает пространство для частной инициативы. Даже когда в экономике появляются деньги (госинвестиции, субсидии, крупные бюджеты на инфраструктуру), они не всегда доходят до точек реального мультипликатора — до компаний и проектов, которые могли бы обеспечить устойчивый рост экономики.

Внешне движение есть, но продуктивности мало: ресурсы циркулируют внутри замкнутых контуров.

### **3. Изменение потребительской стратегии**

Даже при сохранении у населения доходов потребительское поведение меняется, люди становятся более осторожными, чем прежде: тратят меньше, реже, на другое, откладывают, выбирают простое, функциональное. Потребитель стал более прагматичным и требовательным, ему теперь нужно больше времени для принятия решения о покупке. И это свидетельство не упадка экономики, а новой культуры потребления.

### **4. Технологическая асимметрия, или Победитель получает все**

Во многих отраслях большая часть экономического потенциала концентрируется в руках нескольких ключевых игроков

рынка, а остальным компаниям приходится бороться за выживание. Без доступа к данным, каналам и масштабу многие из них выпадают из цепочек добавленной стоимости.

## **5. Отсутствие позитивной картины будущего**

Ни у потребителя, ни у бизнеса, ни у государства нет четкой, привлекательной модели будущего. Есть тактика. Есть инерция. Есть страх. Но нет вдохновляющего образа, ради которого можно было бы рискнуть. А без риска бизнес уходит в реактивность и оборону.

Все эти сдвиги не шумные и не драматичные. Они тектонические. Их не видно до тех пор, пока не становится поздно. Но именно они формируют ту действительность, в которой вы работаете сейчас. Это не временная турбулентность. Это новая экономическая «гравитация» — фон, который определяет скорость и амплитуду любого движения компании. Он не исчезнет в следующем квартале.

Да, государство старается сглаживать диспропорции. Да, цифровые сервисы, ИТ, оборонный сегмент и отдельные ниши показывают рост. Но эта позитивная динамика — островная. Она не останавливает общего понижения уровня воды. И даже если какая-то компания поднимается, это не означает, что все остальные могут плыть за ней. Не каждый бизнес работает в ИТ, не каждому по силам встроиться в логистику или госпрограмму.

Смысл не в том, чтобы жаловаться на реальность и продолжать опираться на модель управления, которая больше не работает. Смысл в том, чтобы признать изменение внешних условий и начать действовать исходя из новой экономической логики, потому что сегодня выигрывает не тот, кто верит в рост, а тот, кто точнее распознает реальность.

Если вы управляете бизнесом, проверьте с помощью таблицы 2, присущи ли какие-то из перечисленных выше факторов вашей компании.

**Таблица 2.** Признаки стагнации: как распознать, затронула ли она вас

| Фактор                                                            | Как стагнация проявляется в экономике                                                                                                              | Как стагнация может проявляться у вас                                                                                                                            | Вопрос к себе                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сокращение объема потребления в связи с демографической ситуацией | Снижение числа активных потребителей, старение населения, миграция                                                                                 | Рынок становится «тоньше», покупки совершаются не так часто, как раньше, становится меньше молодых клиентов                                                      | Кто наш основной клиент? Число наших клиентов растет или сокращается?                      |
| Неэффективное распределение ресурсов                              | Финансовые потоки концентрируются в госсекторе, бюджетных и «своих» проектах, до частных компаний и инновационных бизнесов деньги почти не доходят | Рост выручки и инвестиций происходит только в «придворных» сегментах, доступ к каналам осуществляется через связи                                                | Мы действительно конкурентоспособны или встроены в систему ручного распределения ресурсов? |
| Изменение потребительской стратегии                               | Потребитель стал прагматичен, покупает реже и более простые продукты                                                                               | Уход от сложных продуктов, снижение среднего чека, «функция» важнее бренда                                                                                       | Что люди покупают у нас сейчас и что они больше не хотят покупать?                         |
| Технологическая асимметрия, или Победитель получает все           | Рост производительности и прибыли наблюдается в экосистемах и на цифровых платформах; другие участники рынка выпадают из цепочек                   | Нам трудно взаимодействовать с клиентами при отсутствии доступа на крупные площадки и специализированные платформы; лишь небольшой процент клиентов возвращается | Есть ли у нас свободный доступ к клиенту, или мы зависим от агрегаторов?                   |

| Фактор                                 | Как стагнация проявляется в экономике                 | Как стагнация может проявляться у вас                                                     | Вопрос к себе                                                                                           |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отсутствие позитивной картины будущего | Нет общего объема прогресса, бизнес вынужден выживать | Команда не видит горизонта, нет вдохновения, перспектив, повода для проявления инициативы | Что мы сейчас строим? Ради чего еще, кроме сохранения позиций компании на рынке, работает наша команда? |

## Что требуется от управленца в ситуации стагнации

Старые управленческие шаблоны больше не работают, а некоторые из них становятся откровенно опасными, потому что были рождены в другой среде: когда рост был нормой, конкуренция выступала движущей силой, а ресурсы подчинялись воле и амбициям.

Вот три убеждения, теряющие сегодня эффективность.

### 1. Рост любой ценой

Прежние стратегии — масштабирование бизнеса, расширение сети, захват доли рынка — в стагнации перестают работать. Рынок не поддерживает расширение, он сокращается или стагнирует. Попытки вырасти, основанные не на реальных возможностях, а на желании «не проиграть», не дают никакого результата.

### 2. KPI ради контроля

Когда все стабильно, KPI — полезный инструмент: есть четкая цель, достигается измеримый результат, выдается

бонус за выполненное в срок задание. Но в текущих условиях фиксированные метрики становятся ловушкой.

Меняется поведение клиентов, разрушаются прежние взаимосвязи, бюджеты пересматриваются каждый квартал, а план по выручке или EBITDA<sup>4</sup> остаются прежними. Команды начинают «догонять цифру», вместо того чтобы пересобрать подход. Возникает парадокс: люди работают напряженнее, а эффекта от этого все меньше.

В какой-то момент руководству компаний могло показаться, что OKR<sup>5</sup> будет более гибкой альтернативой KPI. Но и эта методика быстро превратилась в «новую форму старого давления»: «Пропиши три цели на квартал, защити их перед директором, отчитывайся». Итог — рефлексия исчезает, инициатива уходит, цикл становится бюрократическим.

OKR эффективна в ситуациях, когда необходимо сфокусировать внимание команды на смысле, дать ей импульс. Но когда требование выполнить OKR становится средством контроля, а не развития, управление перестает быть эффективным.

### 3. Масштаб как самоцель

Увеличение оборота больше не гарантирует устойчивость компании на рынке. В новых условиях важен не масштаб, важны гибкость, скорость разворота, умение жить в ситуации неопределенности. Небольшая компания, способная быстро сократиться, пересобраться, переключиться, выигрывает у крупной, но неповоротливой.

В этих условиях лидеру придется измениться: перейти от управления по шаблону к наблюдению, распознаванию, перенастройке, от постановки жестких планов — к сценарному

<sup>4</sup> EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — финансовый показатель прибыли компании до вычета процентов, налогов, амортизации и износа.

<sup>5</sup> OKR (Objectives and Key Results) — методика стратегического планирования, которая связывает амбициозные цели компании с конкретными измеримыми результатами.

мышлению. Слепую веру в рост должна вытеснить работа с ограничениями как с ресурсом. Кто-то по инерции продолжает накачивать людей и процессы мотивацией «еще чуть-чуть — и вернемся в форму», но реальность требует другого: понять, что возврата к прежним стратегиям уже не будет, научиться работать в новых условиях.

Не менее важна для управленца способность в условиях затяжного спада увидеть точки роста, а они точно есть, пусть и не очень явные. Когда-то рост был громким и ощущался во всем, вдохновлял. Рост ассоциировался с захватом новых рынков, клиентов, площадей, выражался в повышении товарооборота, увеличении числа клиентов, скорости происходящих процессов. А теперь его не слышно, но он все равно происходит.

Один CEO, оказавшийся в подобной ситуации, так охарактеризовал «тихий рост»: «Мы привыкли высвечивать рост прожектором, а теперь его нужно искать с фонариком. Пробираясь словно в тумане. Маленькими шагами. Без каких-либо гарантий».

### Примеры из практики

В производственной компании, где спрос упал на 30%, новый менеджер по продажам начал работать по-другому: вместо привычных рассылок он стал звонить клиентам лично, уточнять их потребности и обсуждать детали заказов. Два старых клиента быстро отреагировали — объемы закупок у них выросли. Руководитель заметил и оценил этот подход: в отделе формальные коммуникации заменили живыми контактами, началась внутренняя трансформация.

Другой руководитель рассказывал, как команда впервые за много лет перестала «тушить пожары» и начала работать в нормальном операционном ритме:

«Мы переупаковали старые продукты, передоговорились с дистрибьюторами, пересели в один кабинет. И вдруг появилось ощущение движения. Не вверх, а вглубь».

Рост никуда не делся. Он просто стал другим. Он больше не кричит о себе. Он шепчет.

Это рост, свидетельствующий о точности действий, гибкости подходов, прочности сохранившихся отношений. Рост, свидетельствующий о том, что ты не потерял команду, не ушел в автоматизм, не предал то, ради чего когда-то все начинал.

Точки «тихого роста» не видны в отчетах, но они могут стать основанием для следующего шага, иногда единственным.

Возможно, вам приходилось наблюдать «тихий рост», просто вы его так не называли.

Чтобы в новой реальности определить курс, важно не искать ответы, а задавать себе вопросы. Попробуйте спокойно, без паники и формализма пройти короткий чек-ин. Не для отчета. Для себя.

Пять вопросов управленца самому себе в ситуации спада:

1. Я до сих пор живу в ожидании разворота или управляю тем, что есть?
2. Какие части моего бизнеса работают «по инерции», без учета реальности? Есть ли процессы, которые я пытаюсь осуществить (цели, которых я пытаюсь достичь) только потому, что «так было раньше»?
3. Что в компании изменилось за последний год и в какую сторону? Не на уровне цифр, а на уровне линии поведения, приоритетов, командных решений.

4. Где сейчас возможен рост (пусть не в выручке, а в ясности целей, фокусе внимания, доверии клиентов, энергии сотрудников)? Компания это замечает или ждет чего-то «большого»?
5. Я принимаю текущую ситуацию как временную трудность или как новую норму? Я осознаю, что завтра может ничего не измениться, все надолго останется так, как есть сейчас?

Эти вопросы не требуют немедленного ответа. Но с них начинается управление в спаде. Без иллюзий и паники. Без волшебных рецептов.

Итак, первый шаг в управлении компанией при затяжном спаде или стагнации — осознать, что привычные действия не дают должного результата. Но одного осознания недостаточно, важно не впасть в иллюзии.

Во второй главе мы поговорим о том, какие иллюзии мышления мешают управленцам и собственникам действовать в новой среде. Иногда точной оценке ситуации мешает не стремление к росту, а старые представления о том, как должно быть.

## Глава 2

# ПРЕОДОЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИЛЛЮЗИЙ В СТАГНАЦИИ: РАЗВЕРНУТЫЙ ПЛАН С ТЕОРИЯМИ И ИНСТРУМЕНТАМИ

### «Усыпляющее» действие привычки

Наш мозг любит стабильность и знакомые схемы. Когнитивные искажения — невидимые фильтры, через которые мы воспринимаем реальность. Они помогают быстро принимать решения, но одновременно не дают увидеть, что старые методы больше не работают. Мы цепляемся за прошлое, потому что оно нам знакомо, а потому кажется безопасным.

Даже опытным управленцам свойственно впадать в иллюзию: им кажется, что они адаптировались к новым условиям или что старые инструменты все еще работают. Но это не так. В стагнации и на падающем рынке привычные модели управления обманчивы. Они усыпляют бдительность, блокируют движение.

В этой главе мы разберем, какие иллюзии мешают управленцу увидеть настоящие вызовы и принять новые правила

игры. Для того чтобы вывести бизнес из зоны застоя, недостаточно просто хотеть изменений — нужно понять, какие ловушки мышления удерживают вас в старом мире.

Риску впасть в управленческие иллюзии подвержены не только CEO и представители операционного менеджмента, но и члены совета директоров, а также собственники бизнеса, поскольку их функционал выходит за рамки контроля — они задают стратегический вектор, ставят вопросы и формируют культуру принятия изменений. Без осознания собственных «слепых зон» невозможно перейти к новым управленческим парадигмам.

## **Иллюзия «мы уже адаптировались к новым условиям»**

Пересмотр бюджетов, оптимизация процессов, корректировка KPI не означают, что адаптация к новым условиям состоялась. Крис Арджирис, профессор Гарварда, один из авторов теории организационного обучения, доказал, что между одно- и двухуровневым обучением есть существенное различие. В первом случае организация исправляет ошибки в рамках прежних целей и правил (подкрутили план, ужали расходы, а дальше действуем по старой схеме), во втором — пересматривает сами цели и предпосылки к их возникновению, а также определяет новые правила игры (зачем нам эта цель, верны ли наши представления о рынке/клиенте, какие метрики теперь действенны).

В стагнации и на падающем рынке компании чаще всего застревают в одноуровневом обучении, образно говоря, красят стены, не укрепляя фундамент. Возникает псевдоадаптация: активность есть, а стратегической приспособленности нет. Реальная адаптация требует двухуровневого обучения: проверить базовые предпосылки, перестроить цели, метрики и способы принятия решений. Это и будет работа не с симптомами проблемы, а с ее причинами.

Чтобы проверить, не пошла ли ваша компания по пути псевдоадаптации, задайте себе три вопроса:

- Изменились ли ваши ключевые представления о рынке и клиенте, или вы все еще смотрите на них сквозь призму прежних убеждений?
- Появились в вашей компании новые бизнес-модели и управленческие подходы или вы усилили контроль и давление на исполнителей?
- Готовы ли вы отказаться от прежних стратегических целей ради новых приоритетов?

Если на все эти вопросы вы ответили «нет» или «пока нет», значит, иллюзия адаптации держит вас в ловушке. Чтобы выбраться из нее, нужен переход к двухуровневому обучению — отказу от привычных схем управления в пользу новой системы мышления.

В этой книге мы будем периодически возвращаться к мысли о важности системного мышления, потому что, чтобы выжить в период спада, нужно не «быть чуть лучше себя вчерашнего», а научиться мыслить иначе.

## **Иллюзия «сейчас не время для изменений»**

Желание представителей бизнеса выждать, пока ситуация не прояснится, свидетельствует о том, что они пребывают в иллюзии.

Еще в середине XX в. немецко-американский психолог Курт Левин, один из основателей теории организационных изменений, обосновал утверждение, что любое изменение начинается с этапа «размораживания» — готовности отказаться от действий по инерции, по старым и уже неработающим правилам.

Не делая этого шага, организация остается словно в замороженном состоянии: попытки продвинуть бизнес вперед