

**АЛЕКСАНДР
ФРИДМАН**

АВТОР
БЕСТСЕЛЛЕРА
«ВЫ ИЛИ ВАС.
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ЭКСПЛУАТАЦИЯ
ПОДЧИНЕННЫХ»

**УПРАВЛЕНИЕ
КОМПАНИЕЙ
В УСЛОВИЯХ
КРИЗИСА**

**ВЫЖИТЬ,
ИЗМЕНИТЬСЯ
И ПРЕУСПЕТЬ
В СЛОЖНЫЕ ВРЕМЕНА**



Книги Александра Фридмана

Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя

Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента

Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом. Профессиональная технология для регулярного менеджмента

Корпоративные хронофаги. Найти и обезвредить! Или как избавиться от лишней работы себя и сотрудников

Делегирование: результат руками сотрудников.

Технология регулярного менеджмента

Контроль в регулярном менеджменте: мощный ресурс повышения эффективности управления

Бизнес как часы. Руководство по настройке операционки

Управление стрессом для делового человека. Технологии управления стрессом, проверенные в корпоративных войнах, судебных баталиях и жестких переговорах (в соавторстве с Д. Галанцевым и Ю. Щербатых)

Учебные аудиокурсы Александра Фридмана

Управление мышлением подчиненных:
центрирующие парадигмы

Управление повседневным хаосом. Авторская система борьбы с хаосом и внедрения культуры планирования и управления временем в организации

Между ангелом и чертом: как отрегулировать отношения с подчиненными

Искусство конструктивного диалога:
эффективные межличностные коммуникации

Управление поступками подчиненных:
эффективное оперативное управление

Управление своим характером:
стратегии жизни для руководителя



**АЛЕКСАНДР
ФРИДМАН**

АВТОР
БЕСТСЕЛЛЕРА
«ВЫ ИЛИ ВАС.
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ЭКСПЛУАТАЦИЯ
ПОДЧИНЕННЫХ»

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

**ВЫЖИТЬ, ИЗМЕНИТЬСЯ
И ПРЕУСПЕТЬ
В СЛОЖНЫЕ ВРЕМЕНА**

УДК 65.0, ББК 65.290-2, Ф88

Фридман, Александр.

Управление компанией в условиях кризиса. Выжить, измениться и преуспеть в сложные времена / Александр Фридман [ил. Елены Рычаговой]. — М.: Добрая книга, 2025. — 400 с., ил.

ISBN 978-5-98124-822-1.

Отпечатано в России.

Это уникальное практическое руководство поможет вам разрабатывать и реализовывать собственные стратегии выхода из кризисов, внешних и внутренних, с учетом особенностей вашего бизнеса. Вместе с Александром Фридманом вы шаг за шагом построите систему профилактики кризисных ситуаций, позволяющую вовремя замечать приближение кризиса по слабым сигналам в бизнес-среде и внутри самой компании и принимать необходимые меры для его предотвращения или минимизации неблагоприятных последствий.

Вы получите целый арсенал практических инструментов для управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании, в период кризиса, которые помогут сохранять контроль над ситуацией в условиях неопределенности, адаптируясь к переменам и преодолевая сопротивление сотрудников. Правильно выстроив систему корпоративного управления, вы не только будете выходить из кризисов с наименьшими потерями, но и сможете использовать их для трансформации вашего бизнеса, обеспечивая его дальнейший рост и развитие.

Как и в своих предыдущих книгах, ставших бестселлерами и классикой деловой литературы, Александр Фридман придерживается жесткого и прагматичного подхода к управлению с учетом особенностей российского менталитета и обычаев ведения бизнеса.



Издательство «Добрая книга»®

Электронный адрес издательства: mail@dkniga.ru

Страница издательства в сети Интернет: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах, передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Александр Фридман, 2025.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2025.

Словосочетание «Добрая книга» и логотип издательства являются зарегистрированными товарными знаками
ООО «Издательство «Добрая книга».

Содержание

Предисловие	9
Глава 1. Кризис: как и почему гибнут компании	17
О видах кризисов	18
Основы антикризисной системотехники	19
Как быть с внешними кризисами?	23
Как в бизнес-сообществе относятся к самому слову «кризис»?	24
Существуют ли антикризисные «рецепты»?	25
Кризис — это не только опасности, но и возможности?	26
Как правильно реагировать на уже случившийся кризис?	27
О закономерностях организационного развития.	28
Основные тезисы главы 1	33
Глава 2. Организационное развитие по Александру Фридману	35
14 ключевых закономерностей организационного развития ..	39
Основные тезисы главы 2	67
Глава 3. Кризис и закономерности его развития: учимся реагировать вовремя.	69
6 признаков внешней кризисной ситуации	70
Стадии внутренних кризисов, связанных с организационным развитием	77
Когда все рванет и от чего зависит «длина фитиля»	83
Два закона антикризисного управления, сформулированные и проверенные на собственном опыте.	86
5 ресурсов для выхода из кризиса (до прохождения точки невозврата).	91
2 условия выхода из кризиса (до прохождения точки невозврата).	93
Основные тезисы главы 3	94

Глава 4. Борьба за живучесть.

Капитан и команда во время внешнего кризиса 97

11 типичных ошибок руководителя компании во время
внешнего кризиса. 101

Поведение сотрудников во время кризиса:
чего следует ожидать и на что не нужно рассчитывать ... 110

Возможные причины деструктивного поведения
сотрудников. 114

11 правил поведения руководителя компании
во время кризиса 116

Основные тезисы главы 4 124

Глава 5. Как разработать и реализовать антикризисную стратегию для выхода из внешнего кризиса 127

Подходы к разработке антикризисной стратегии 130

Методичка по разработке антикризисной стратегии
во время внешнего кризиса. 137

Как правильно «продавать» разработанную стратегию:
5 рекомендаций 144

Кризис: «Мои финансы поют романсы» 150

Как «рубить косты»: 5 базовых рекомендаций 152

Сокращать нельзя оставить: где ставить запятую? 155

Основные тезисы главы 5 158

Глава 6. Как выполнить антикризисный маневр во время внутреннего кризиса 161

Когда и как начинать реинжиниринг? 162

Использование внешних ресурсов: плюсы, минусы
и возможные сложности 164

Почему сотрудники будут сопротивляться
преобразованиям? 167

«Пирог» и страх его возможного уменьшения 168

Три базовые формы сопротивления сотрудников. 173

О сроках выполнения преобразований. 177

Основные тезисы главы 6 179

Глава 7. Первый этап организационного развития: «пляжный волейбол» и кризис масштаба	181
4 фазы этапа «пляжного волейбола»	183
Особенности этапа	187
12 драйверов роста бизнеса на этапе «пляжного волейбола»	190
Кризис масштаба: возникновение и развитие	204
Возможные направления развития кризиса масштаба.	206
7 катализаторов кризиса масштаба.	218
6 типичных сценариев выхода в неуправляемый дрейф во время кризиса масштаба.	222
Основные тезисы главы 7	237
Глава 8. Кризис масштаба: симптомы и пути выхода . . .	239
11 симптомов кризиса масштаба	240
Ключевые триггеры для успешного выхода из кризиса масштаба и перехода ко второму этапу организационного развития — управляемому росту	246
О дисциплине	261
О проблемах со «старой гвардией»	264
Вы или вас: кризис масштаба и его последствия.	266
Несколько кризисов «в одном флаконе»	267
Должен ли собственник выходить из управления при переходе компании на второй этап организационного развития?	271
Основные тезисы главы 8	272
Глава 9. Второй этап организационного развития: управляемый рост и кризис бюрократии.	275
4 фазы этапа управляемого роста	276
Особенности этапа	278
6 драйверов роста бизнеса на этапе управляемого роста.	280
Кризис бюрократии: возникновение и развитие	283
Возможные направления развития кризиса бюрократии	284
Катализаторы кризиса бюрократии	289
11 симптомов кризиса бюрократии	291
Как выбрать правильный формат антикризисного маневра.	301

В каких случаях проведение реинжиниринга с переходом
на этап вирусной экспансии действительно необходимо? . 311

Ключевые триггеры для успешного выхода из кризиса
бюрократии и перехода к третьему этапу организа-
ционного развития — этапу вирусной экспансии 313

Основные тезисы главы 9 321

**Глава 10. Третий этап организационного развития:
вирусная экспансия и кризис центробежности 323**

4 фазы этапа вирусной экспансии. 324

Особенности этапа 327

4 драйвера роста бизнеса на этапе вирусной экспансии. 329

Кризис центробежности: возникновение и развитие 332

Возможные направления развития кризиса центробежности 333

3 катализатора кризиса центробежности 336

8 симптомов кризиса центробежности 338

Ключевые триггеры для предотвращения кризиса
центробежности и успешного продолжения работы
на этапе вирусной экспансии или для выхода из кризиса
центробежности и перехода к четвертому этапу
организационного развития. 346

Основные тезисы главы 10 353

**Глава 11. Четвертый этап организационного развития:
синергичное братство и кризис толерантности 357**

4 фазы этапа синергичного братства 363

Особенности этапа 364

6 драйверов роста бизнеса на этапе синергичного братства. . 369

Кризис толерантности: возникновение и развитие 378

Основные тезисы главы 11 379

Послесловие. 381

Приложения 383

Об авторе 389

Авторская программа Александра Фридмана
«Номо boss: человек управляющий» 392

Предисловие

Кризисом можно назвать внезапно возникшее радикальное изменение в сегодняшних условиях и причинно-следственных связях. Образно говоря, все становится с ног на голову; кажется, что нарушились законы мироздания. Во время внезапно налетевшего урагана внимание всего экипажа направлено на капитана корабля: как он себя ведет и какие решения выдаст? Спасемся мы или потонем? От капитана сейчас зависит все.

Нужно отдавать себе отчет в том, что кризисы в бизнесе неизбежны, как и болезни в жизни человека. Кризисы бывают внешними, когда они связаны с определенными событиями в бизнес-среде или действиями государства. Но в компании может возникнуть и внутренний кризис, вызванный ошибками собственника (я считаю, что даже если ошибки совершил генеральный директор, в них в конечном итоге виноват собственник, который назначил этого руководителя и предоставил ему избыточные полномочия). Внешний кризис может спровоцировать внутренний кризис, обострив незаметные до этого момента ошибки в системе корпоративного управления и вопло-

щая поговорку «Где тонко, там и рвется». Кризисов нельзя избежать, но можно научиться не провоцировать их возникновение, вовремя замечать их приближение и, конечно, правильно действовать при их возникновении.

О моем опыте антикризисного управления. В сегодняшней профессии эксперта-методолога по регулярному менеджменту я работаю с 1993 года. В бизнесе я с 1988 года, с 1991 года по ряду причин начал интересоваться бизнес-консультированием, а в 1993 году окончательно определился и выбрал сегмент консалтинга как единственный. Я начинал с интуитивных попыток трансформировать свой опыт управления компанией в рекомендации клиентам. Потом, продолжая консультировать, стал изучать менеджмент и маркетинг. В какой-то момент я понял, что те подходы, которые я предлагал и которые после внедрения оказались успешными, можно превратить в методики. И добавил к консультированию еще один смежный продукт: преподавание. Я стал проводить корпоративные и, позже, открытые семинары.

С 1993 года я успешно провел 11 крупных «спасательных операций» в разных кризисных ситуациях, в разных странах и в разных сегментах бизнеса, не считая множества небольших проектов. Бывало, я брал на себя временное руководство компанией, но чаще работал вместе с собственниками, директорами и топ-менеджерами.

Конечно, самих консалтинговых проектов было намного больше. Я считаю, что большинство из них, помимо упомянутых одиннадцати, были в какой-то степени антикризисными. Есть такая врачебная шутка: «Не бывает здоровых людей, бывают недостаточно обследованные». Так вот, не бывает, чтобы в компании не существовало проблем — как говорится, проблем не бывает только

у покойников. Но проблемы проблемам рознь. По мере роста бизнеса всегда возникают проблемы, решение которых позволяет ему развиваться. Но бывают компании, которые не столько развиваются, сколько борются за выживание, раз за разом наступая на одни и те же грабли. Тут уже о развитии речь не идет. Главная причина — недостаточная квалификация собственников и руководителей в области корпоративного управления.

Ко мне обращаются в двух случаях. Редкая ситуация: «У нас все в порядке, мы довольны тем, как растем, но хотим расти быстрее». Частая ситуация: «У нас есть проблемы, которые мешают развитию, и мы не знаем, что с ними делать». Формулировки я, конечно, упростил.

В общем, если сравнить мой опыт с опытом среднестатистического собственника бизнеса, их можно уподобить опыту капитана спасательного судна и капитана грузового судна: то, что для второго — крушение, для первого — штатная ситуация. У меня не было неудачных проектов, и дело не только в моей квалификации: предварительный анализ позволял мне не браться за безнадежные ситуации. Как правило, эта безнадежность возникала из-за упущенного времени и (или) в связи с каскадом ухудшающих ситуацию действий, которые уже были предприняты перед обращением ко мне. К консультанту часто обращаются слишком поздно. Ожидают, что все само как-то рассосется, пробуют «самолечение» и пытаются воплотить советы добрых знакомых. Увы, я не умею ни колдовать, ни оживлять корпоративные «трупы». Антикризисный менеджмент нельзя рассматривать как «живую воду». Бывают ситуации, в которых при существующих условиях уже ничего нельзя сделать.

Объективности ради должен сказать, что ряд проек-

тов, связанных с устранением внутренних организационных кризисов, собственники останавливали на стадии внедрения. Если говорить кратко, тому было несколько причин: отсутствие очевидной сиюминутной опасности, сомнения самих собственников, конфликт между собственниками, сопротивление топ-менеджеров. Да, я знаю, что как консультант я должен уметь не только разрабатывать проекты преобразований, но и «продавать» свои взгляды, убеждая в правильности предложенного пути. Свой профессионализм в переговорах я оцениваю весьма высоко. При этом я не согласен с распространенным тезисом «Убедить можно любого». Я считаю, что невозможно убедить человека, который хочет оставаться в плену собственных иллюзий и верить в чудо.

Кроме того, выскажу точку зрения, которую вы, читатель, можете посчитать излишне циничной. Я люблю свою профессию, но для меня это бизнес, доставляющий удовольствие, а не какое-то «служение». Я профессионал, а не подвижник. Поэтому я готов потратить на убеждение любого клиента лишь определенное количество времени. В сложной для компании ситуации я готов разработать набор решений, обосновать их полезность, методологически поддерживать внедрение и по ходу дела рассеивать возникающие сомнения. При этом я не готов быть «большим роялистом, чем сам король». Если собственник систематически нарушает четко сформулированные и согласованные договоренности, отказывается мыслить логически, параллельно собирает и за моей спиной пробует реализовать «добрые советы» из различных источников, часто поддается эмоциональным порывам и упорно пытается утопить свой бизнес, то я предпочту отойти в сторону, перед этим выполнив свои обязатель-

ства и оставив описание проекта в формате, позволяющем его использовать и без моего участия.

Что же касается моей квалификации в антикризисном управлении, то в первых проектах ей просто неоткуда было взяться. Возможно, мне просто везло. Но отказ от очевидно «неоперабельных» случаев вовсе не означает, что взятые в работу проекты были легкими. Трудность ведь не только в том, чтобы сформировать комплекс решений, актуальных и доступных именно этой компании. Такой комплекс (я называю его *антикризисным маневром*) нужно правильно реализовать, да еще и в сжатые сроки. Стоит учесть и то, что антикризисный маневр обычно требует от компании выполнения целого набора ранее несвойственных ей действий с применением новых практик — и, как вы понимаете, это приходится делать в обстановке всеобщей, мягко говоря, растерянности.

Я, конечно, не изобретал менеджмент. А вот как использовать менеджмент в кризисной ситуации? До этого пришлось доходить самому. К сожалению, источников на русском языке, которые описывали бы методики антикризисного управления, я не нашел.

Я пришел к выводу, что при весьма разнообразной специфике, связанной с региональными и отраслевыми нюансами, и в развитии кризисных ситуаций, и в подходах к разработке и внедрению антикризисных проектов, и в ошибках собственников можно было выделить определенные закономерности. Поэтому я считаю, что в антикризисном управлении не бывает готовых типовых решений, но можно сформулировать набор антикризисных подходов. А вот комбинация подходов и полученные на их основе проекты антикризисных преобразований действительно уникальны и зависят как от природы кризиса,

так и от специфики конкретного сегмента бизнеса. В процессе реализации антикризисных проектов я анализировал возникающие цепочки событий, на основании чего сформулировал ряд базовых закономерностей возникновения и развития кризисов и выработал подходы к управлению в условиях кризиса. Моя сегодняшняя квалификация позволяет обобщить базовые подходы к антикризисному управлению, а также проанализировать типичные ошибки собственников бизнеса. Эта книга — руководство по антикризисному управлению с описанием моего взгляда на организационное развитие и причины возникновения корпоративных кризисов.

Конфиденциальность не позволяет мне называть компании, с которыми я работал, поэтому я описываю выжимку из своего опыта и привожу примеры, которые считаю наиболее характерными. Бизнес-романы я не пишу, а также не пересказываю описание «лучшего опыта успешных мировых лидеров». Бóльшая часть моих клиентов — компании из разных стран постсоветского пространства, выросшие до четырех и более уровней управления и работающие в конкурентной среде. О проблемах, возникающих у собственников и руководителей таких компаний во время различных кризисов, я и пишу.

Вероятно, в процессе чтения книги у вас будут возникать вопросы «Как это сделать?» К сожалению, невозможно включить в одну книгу достаточно детальное описание всего, что лежит на периферии. К примеру, в главе 5 я рассказываю о том, что должен делать собственник для обеспечения правильного отношения сотрудников к разработанной антикризисной стратегии. Но в тему «Как убедить в своей точке зрения» можно углубляться сколь угодно долго: есть детальные описания проведения эффектив-

ных собраний, техник убедительной презентации, фасилитации*, формирования эффективной обратной связи и даже аспектов невербального поведения. Все это может понадобиться для подробного и содержательного ответа на вопрос «Как?» Понятно, что в одну книгу все эти материалы помещать бессмысленно, поэтому я фокусируюсь на том, что считаю уникальным и потому главным. Уверен, что если вы, читатель, поймете, что и почему нужно делать, то сумеете найти и методики, позволяющие углубиться в «Как?» до разумного уровня. Кстати, некоторые из этих методик описаны в других моих книгах, перечень которых вы найдете на странице 2.

Я родился в Одессе, в детстве мечтал о море, интересовался типами кораблей и эволюцией кораблестроения. Одна из моих любимых книг — «По следам морских катастроф» Льва Николаевича Скрыгина, отсюда большое количество сравнений управления кораблем с управлением компаний.

Моя книга будет полезна каждому руководителю; она адресована не только собственникам и топ-менеджерам компаний. Дело в том, что структура любой компании похожа на фрактал и обладает свойством самоподобия: каждый ее элемент — дивизион, филиал, департамент, отдел, рабочая группа и т. п. — повторяет целое, является своего рода «компанией к миниатюре», подчиняется тем же зако-

* Фасилитация (от англ. *facilitate* — помогать, облегчать, способствовать) — в широком смысле: психологические техники помощи группе или отдельному человеку в решении проблем и организации собственной деятельности; в узком смысле: процесс организации и проведения встреч, совещаний и переговоров с целью повышения их продуктивности путем правильной организации общения участников. Фасилитация является более гибкой технологией по сравнению с модерацией. — *Прим. ред.*

нам организационного развития, что и вся компания в целом, и сталкивается в процессе своего развития с такими же кризисами. Поэтому в большинстве случаев всё, что я пишу о собственнике, директоре или компании, справедливо для руководителя любого уровня и его «организации в миниатюре», сколь бы малой она ни была. Каждая группа людей, связанных общими целями и занимающихся совместной деятельностью под управлением руководителя, развивается по тем же законам, что и сама компания, частью которой она является; эта группа, подобно компании, должна действовать определенным образом, если хочет благополучно пройти через внешние и внутренние кризисы и вырасти во что-то большее. Именно так рабочая группа становится отделом, отдел — департаментом, департамент превращается в управление, дивизион или даже в отдельную компанию, а сама компания становится холдингом, группой компаний.

Воспринимайте мою книгу как учебник, а не как развлекательное чтение. С ней нужно работать, а не просто читать. Маркеры и стикеры вам в помощь.

*Александр Фридман,
эксперт-методолог по регулярному менеджменту*

30 января 2025 года, Рига

1

Кризис: как и почему гибнут компании

*В этом поганом мире нет гарантий.
Профессионалы оперируют вероятностями.*

Джордж Смит Пáттон-младший,
американский военачальник, командующий
3-й армией США в годы Второй мировой войны

Кризисом я называю ситуацию со следующими симптомами: работающие настройки корпоративного управления, подходы к управлению сотрудниками, а также налаженная система взаимоотношений с клиентами, поставщиками и прочими контрагентами внезапно перестают обеспечивать привычный результат или даже генерируют результат, противоположный привычному. Примеры: продукт, который приносил основной доход, вдруг перестает пользоваться спросом, или ключевые клиенты перестают оплачивать накопившиеся счета. Естественно, все стоит на ушах, и остро встают два извечных вопроса: «Кто виноват?» и «Что делать?» Даже если причины происходящего всем ясны, что делать ком-

пании, когда предыдущие наработки разом оказываются несостоятельными?

О видах кризисов

Кризисы бывают *внутренними* и *внешними*. Внешние кризисы связаны с определенными событиями в бизнес-среде или действиями государства. Внутренний кризис связан с проблемами самой компании и одной из трех ситуаций.

- 1. Критичное количество небольших «ошибок роста», возникших при выстраивании системы корпоративного управления по мере развития бизнеса.** Начинается «борьба за живучесть».

Диагноз: система корпоративного управления нуждается в *оптимизации*.

Пример: парусное судно с неправильно поставленными парусами, спутанным такелажем и плохо обученной командой.

- 2. Критический дисбаланс между возможностями действующей системы корпоративного управления и масштабом бизнеса.** Собственник и руководство понимают, что компания живет какой-то своей жизнью, и их возможности влияния на нужные аспекты ее деятельности стремительно уменьшаются.

Диагноз: система корпоративного управления нуждается в *усложняющем усилении*.

Пример: парусное судно, на котором количество мачт и виды парусов не соответствуют размерам корпуса

и грузоподъемности. Парусное вооружение баркаса и каравеллы отличаются не только количеством парусов, но и их видами и сложностью такелажа.

- 3. Истощены возможности дальнейшего развития существующего типа системы корпоративного управления.** Деятельность компании начинает отставать от требований бизнес-среды или уперлась в «стеклянный потолок», не позволяя выполнять потенциально возможные планы.

Диагноз: система корпоративного управления нуждается в *реинжиниринге* — радикальной перестройке.

Пример: предположим, что у нас самое совершенное парусное судно всех времен и народов — четырехмачтовый клиппер, но конкурентная борьба требует перевозки большего объема грузов и меньшей зависимости от погодных условий, в частности — ветра. Но клиппер уже некуда совершенствовать: большее количество мачт и увеличение размеров корпуса оказались неэффективными. Нужны и другой тип судна, и другой движитель.

Основы антикризисной системотехники

Любой руководитель должен знать основы антикризисной системотехники, поскольку компания представляет собой открытую, сложную (если в ее системе управления больше одного иерархического уровня), динамическую и адаптивную систему.

Уильям Росс Эшби, английский психиатр, специалист по кибернетике и пионер в исследовании сложных систем, в своей книге «Введение в кибернетику» сформули-

ровал закон *необходимого разнообразия*, который гласит: эффективное управление может быть обеспечено только в том случае, если управляющая система будет сложнее управляемой. Иными словами, количество вариантов *управляющих воздействий* должно превышать количество возможных действий *элементов* управляемой системы. Кроме того, сложность управляющей системы должна учитывать и те вводные, которые поступают в нашу открытую систему (компанию) из бизнес-среды и требуют осмысления и ответных действий.

На всякий случай сделаю оговорку: этот закон в разных источниках формулируется по-разному, но я использую ту формулировку, которая кажется мне наиболее понятной и применимой с точки зрения подходов к развитию бизнеса.

Эшби также сформулировал закон *растущей сложности*, который гласит: сложность управления растущей системой увеличивается экспоненциально. Иначе говоря, развитие сложности системы корпоративного управления должно *рационально* опережать рост компании и развитие рынка. Пример нерационального, по моему мнению, опережения, состоит в том, чтобы уже на начальном этапе запуска бизнеса начать детальную регламентацию интеллектуальной деятельности, хотя в этот момент еще достаточно сочетания мотивации к достижению, экспертной квалификации и здравого смысла. К появлению второго уровня управления (когда собственник перестает руководить рядовыми сотрудниками и начинает управлять через подчиненных ему руководителей) система корпоративного управления должна стать... в 2 раза сложнее. Сложная система отличается от простой в том числе и количеством иерархических уровней.

Законы Эшби

Закон необходимого разнообразия

Эффективное управление может быть обеспечено только в том случае, если управляющая система будет сложнее управляемой

Закон растущей сложности

Сложность управления растущей системой увеличивается экспоненциально

Очень важно, чтобы вы удерживали в фокусе внимания все изученные фундаментальные законы и не рассматривали каждую новую главу в отрыве от предшествующих.

Как вы понимаете, незнание законов и их несоблюдение не освобождает вас от ответственности при попадании на территорию действия этих законов. В следующих главах мы с вами обсудим, что из этого следует.

Внешний кризис, как правило, вызван радикальными изменениями условий бизнес-среды. Влияние факторов, ранее обеспечивавших успешность бизнеса, уменьшается, исчезает или даже меняется на прямо противоположное. Ветер может из попутного стать встречным.

Шторм испытывает и саму конструкцию корабля, и качество его постройки, и выучку экипажа. Но бывает, что

происходит целый ряд как бы незначительных и постепенных изменений. Возникает то, что можно с некоторой условностью назвать *точкой бифуркации*. Точка бифуркации — понятие из теории самоорганизации, означающее критический уровень организации системы, в котором та становится неустойчивой и в результате флуктуаций (случайных внутренних и (или) внешних отклонений) может перейти в хаотическое состояние. А может, благодаря правильной реализации комплекса управленческих воздействий, выйти на новый, более высокий уровень упорядоченности.

Внешний кризис может спровоцировать внутренний кризис: компания в ответ на изменившиеся требования рынка не делает того, что необходимо, или пытается это сделать, но вразрез с конфигурацией действующей на тот момент системы корпоративного управления. Это все равно что с ходу попытаться сесть в поперечный шпагат, не отработав должный уровень растяжки.

Пример. Предположим, я складываю башню из спичек. Чем точнее мои движения, тем больше потенциально возможная высота башни, и наоборот, но даже если мои движения филигранны, в какой-то момент для увеличения масштабов конструкции мне понадобятся другие строительные материалы. Если в помещении трясется пол или гуляет сквозняк, то новые подходы (материалы + технология) мне понадобятся раньше.

При резких изменениях в экономике ряд еще вчера благополучных на первый взгляд компаний начинают «сыпаться» как влетевший в дорожную яму старый автомобиль. Причина: *внешний* кризис спровоцировал резкое усиление давно и медленно прогрессирующего, но до этого момента никем не осознанного *внутреннего* кризиса.

Как быть с внешними кризисами?

По моему опыту, они бывают предсказуемыми и непредсказуемыми. Своевременно, по *слабым сигналам* обнаружить приближение предсказуемого кризиса вам поможет полноценное и осознанное внедрение в компании функции стратегического маркетинга. К сожалению, во многих компаниях эта функция не находится в фокусе внимания собственника и потому вопиюще недофинансирована. Поэтому неожиданными становятся даже такие ситуации, которые можно было бы спрогнозировать в случае применения нужных методов анализа бизнес-среды.

Если ваша компания созрела для создания должности директора по стратегическому маркетингу, то вам лучше помнить: делегирование — не спихотехника. Если вы сами не изучили стратегический маркетинг, то вряд ли сможете привлечь на эту должность профессионала и эффективно управлять им. Непрофессиональный собственник или директор вряд ли сможет сформировать команду профессиональных руководителей. С моей точки зрения, они должны разбираться в стратегическом маркетинге, как, впрочем, и в других функциях, которые делегируют подчиненным руководителям. Нет, им не нужно быть «экспертнее экспертов». Разбираться — не значит «лезть руками и делать самому»; им необходим уровень «Знать, чтобы эффективно управлять»*.

Что же касается тех кризисов, которые вызваны редкими и труднопрогнозируемыми событиями типа «черный лебедь» (термин Нассима Талеба), то их, конечно,

* Подробнее об этом я рассказываю в своей программе переподготовки собственников бизнеса «Короли и капуста: матчасть корпоративного управления». — *Прим. автора.*

предсказать нельзя. Регулярная и профессиональная настройка всей системы корпоративного управления, равно как и плановое развитие квалификации управленческой команды позволит вам правильно рассчитать и выполнить антикризисный маневр даже в случае возникновения действительно неожиданной ситуации. Рекомендую прямо сейчас прервать чтение этой главы и изучить описание моей версии системы корпоративного управления на форзаце в конце книги. Далее я буду иногда ссылаться на эту систему, поэтому вам будет полезно сопоставлять текст с рисунком.

Как в бизнес-сообществе относятся к самому слову «кризис»?

По моему опыту, это слово вызывает раздражение и неприятие, в духе: «Не нужно нас пугать кризисом...» Когда ни внешнего, ни внутреннего кризиса нет, тема «Антикризисное управление» не вызывает у руководителей никакого интереса: мол, раз кризиса нет, то зачем оно? Когда же кризис возникает, всем срочно требуются готовые и простые решения в виде «серебряной пули», и опять никого не интересуют сами методики антикризисного управления. Я же считаю, что, во-первых, не нужно отвергать правильные термины: кризис — он кризис и есть; во-вторых, антикризисное управление нужно не только для того, чтобы найти правильные решения в случае внешнего кризиса. Важно понимать первопричины внутренних кризисов, вовремя замечать слабые признаки повышения вероятности их наступления и заблаговременно готовить комплекс актуальных антикризисных преобразований — подобным образом навыки контр-

аварийного вождения позволяют не только выходить из сложных дорожных ситуаций, но и во многих случаях избегать их возникновения.

Существуют ли антикризисные «рецепты»?

С одной стороны, каждый новый внешний кризис не похож на предыдущие. Различаются и их причины, и последствия для различных бизнес-сегментов. Рифы и мели бывают разные... Меня восхищают фразы в духе: «Пережили и 2008-й год, и 2014-й год, поэтому переживем и (например) эпидемию COVID...» Если вы не осмыслили и не проанализировали свой опыт работы во время предыдущих кризисов, то простое повторение шагов, обеспечивших тогда выживание компании, в будущем скорее всего приведет к проблемам. Во время каждого кризиса проходит множество предпринимательских форумов, на которых можно услышать призывы вроде «Нельзя опускать руки!», «Нужно держаться!» и тому подобные. Действительно, нельзя опускать руки и нужно держаться. Это необходимо, но этого не достаточно.

Что же касается внутренних кризисов, то их природа, увы, одинакова и не зависит ни от вида бизнеса, ни от места расположения компании. Их причиной являются избыточные «люфты» в системе корпоративного управления. Рецептов здесь нет, но есть фармакология — базовые подходы к антикризисному управлению. Их применение позволит найти именно ваше решение, учитывающее доступные вам ресурсы, природу конкретного кризиса, его последствия для экономики, вашего сегмента рынка в целом и, конечно, для вашей компании.

Кризис — это не только опасности, но и возможности?

Именно такое увещевание очень часто можно услышать во время наступивших пертурбаций. В обоснование приводится расшифровка китайских иероглифов, которыми якобы кризисная ситуация и обозначается. Мол, не стоит унывать, не заикливайтесь на опасностях, а ищите возможности. Собственники и руководители любят повторять эту фразу как мантру, иногда добавляя, что кризис — это хорошо, рынок очистится, станет меньше конкурентов.

При этом руководители опираются в своих размышлениях на две опасные иллюзии:

1. Соотношение опасностей и возможностей воспринимается как 50 на 50. Казалось бы, это неплохо.
2. Для конкурентов кризис, конечно, обернется опасностями, а вот для нас — непременно возможностями. В общем, «Избушка, избушка, повернись ко мне передом, а к всем прочим — задом». Таким образом, вероятность успеха умозрительно становится еще выше. Отсюда следует вывод: не стоит опасаться, готовимся собирать урожай.

Интересно, как в этот момент рассуждают конкуренты? Действительно, во время любого кризиса одни компании начинают тонуть, другие же, наоборот, резко масштабируют свой бизнес. К примеру, во время эпидемии COVID вектор решения для ресторанного бизнеса и розничных магазинов был, в общем, понятен: создать возможность

выбора и оплаты товаров онлайн, после чего обеспечить клиентам доставку. Появились новые лидеры. Некоторые старые компании выросли несмотря на кризисную ситуацию. Другие же, в том числе и те, которые были лидерами в своих сегментах, наоборот, существенно снизили свои показатели или закрылись.

Так чем же обернется внешний кризис для вашего бизнеса — опасностями или возможностями? По моему мнению, основанному на опыте, это зависит, во-первых, от того, в каком состоянии ваш «корабль» и ваш экипаж находятся к моменту начала «шторма», и, во-вторых, от того, насколько разумными будут принятые антикризисные решения и насколько точным и одновременно гибким будет их выполнение.

Как правильно реагировать на уже случившийся кризис?

На этот вопрос я подробно отвечаю в следующих главах. Но перед этим я считаю крайне важным познакомить вас с базовыми закономерностями организационного развития, поэтому очень не рекомендую сразу переходить к этим самым следующим главам. Сначала мы поговорим о том, как вы управляете своей компанией в обычном режиме и понимаете ли закономерности тех процессов, в которых вы и ваша компания находитесь. Вы сами создали свой бизнес и управляете им? Именно незнание базовых закономерностей часто приводит к тому, что многие собственники «не видят лес за деревьями», а потому медлят с внедрением необходимых изменений и не замечают симптомов приближения острой фазы уже внутреннего кризиса. Внешние кризисы возникнут помимо вас,

а вот наилучшим образом справиться с кризисами внутренними вполне в ваших силах — если, конечно, вы не будете пропускать то, что кажется отвлеченным и потому необязательным знанием, чтобы перейти к столь любезной многим конкретике.

О закономерностях организационного развития

Компании рождаются и, если не гибнут сразу, то развиваются, проходя определенные этапы. Некоторые компании существуют десятки лет и более, некоторые гибнут быстрее из-за организационных кризисов, которые не удалось вовремя заметить и правильно преодолеть.

В 60-х годах XX века появилось и получило распространение понятие «компания-киборг». К сожалению, мне не удалось найти фамилию автора, который ввел это понятие. Киборгом называют вымышленный биологический организм, содержащий искусственные компоненты в виде механических или электронных устройств.

Действительно, компания как средство для ведения бизнеса не рождается естественным образом, а создается основателем-собственником. Бывает, что основателей несколько, или же число собственников увеличивается по мере развития бизнеса. Одновременно с этим компанию можно считать и условно живым организмом. Почему?

Как мы уже отметили, компания является *сложной* (если в ней больше одного уровня иерархии), *открытой адаптивной динамической системой*. Роль элементов (самая иерархически нижняя часть сложной системы, которая не разделяется на более мелкие части) в ней выполняют люди. Люди же обладают свободой воли — способ-

ностью самостоятельно, основываясь на каких-то своих соображениях, совершать поступки. Поэтому в компании — иногда к счастью, а иногда к несчастью, — происходит и то, что не предполагают ни собственник, ни генеральный директор, ни подчиненные ему руководители. Иначе говоря, компания может жить своей жизнью и без управления. Даже если вы какое-то время не будете вмешиваться в ее работу, ваши сотрудники обязательно будут что-то делать.

Можно уподобить компанию человеку, который рождается, проходит вполне определенные возрастные этапы с положенными на этих этапах изменениями и в итоге, раньше или позже, но заканчивает свой земной путь. Существуют ли бессмертные компании? Наверное, есть долго работающие. А изучение различных рейтингов «самых-самых» мировых компаний показывает, что гибнут даже те, которые считались «иконами» и в этом качестве были со всех сторон «обласканы» различными экспертами. То же можно заметить и в различных книгах о компаниях, как бы «построенных навечно»: их приводили в качестве образцов для подражания, раскрывали их «секреты успеха», а потом эти компании внезапно «пропадали с радаров». После этого появлялись описания хронических ошибок в их управлении, а CEO, которых совсем недавно ставили в пример и «облизывали», внезапно оказывались чуть ли не демонами в человеческом облики. Что тут можно сказать? Ну да, ничто не вечно в этом мире; мне же больше нравится японская поговорка «Обезьяны тоже падают с деревьев».

Никто не застрахован от ошибок, но при этом есть законы организационного развития, которые я считаю и предлагаю считать вам фундаментальными. Знание

этих законов не гарантирует «бессмертия» вашего бизнеса, но сильно повышает шансы на его долгосрочную успешность. Незнание или игнорирование этих законов не гарантирует вашему бизнесу банкротства, но сильно повышает вероятность появления серьезных проблем. Откуда взялись эти законы?

Мне известны три модели организационного развития. Привожу их ниже, чтобы вы смогли изучить их самостоятельно. Рекомендую это сделать, чтобы составить о них собственное мнение.

1. Модель Грейнера. Классическая модель жизненных циклов и развития организации, разработанная в 1970-х годах профессором Гарвардской школы бизнеса Ларри Грейнером, согласно которой в организационном развитии компании можно выделить 5 основных этапов — творчество, централизацию, делегирование, координацию и сотрудничество*.

2. Модель жизненного цикла компании Ицхака Кальдерона Адизеса, изложенная им в книге «Управление жизненным циклом компании». Адизес выделяет 10 стадий жизненного цикла любой компании, которая движется от рождения к расцвету, а потом — к смерти, однако ее упадок можно предотвратить, если в нужные периоды привлекать к управлению менеджеров нужного типа.

* Л. Грейнер. Эволюция и революция в процессе роста организаций. Вестник Санкт-Петербургского университета. 2002. № 4. С. 75–90). — *Прим. ред.*

3. Концепция спиральной динамики и модель «бирюзовой организации». В 1960-х годах психолог Клер Уильям Грейвз разработал концепцию спиральной динамики развития человека и общества, которые, по Грейвзу, проходят определенные этапы от выживания до глобального объединения; каждому из этапов Грейвз присвоил свой цвет, обозначив самый высокий уровень развития бирюзовым. В 1990-х годах ученики Грейвза Дон Бек и Крис Кован адаптировали эту теорию для менеджмента в книге «Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями», а в 2014 году Фредерик Лалу написал на ее основе книгу «Открывая организации будущего», в которой впервые ввел термин «бирюзовая компания» для обозначения компании с децентрализованным управлением и без жесткой иерархической структуры, где сотрудникам предоставлена свобода в принятии решений в отсутствие жесткого контроля над ними. Смотрите также книгу Дона Бека и соавторов «Спиральная динамика на практике».

В менеджменте вообще нет единой теории, так почему бы не существовать разным взглядам и на организационное развитие? Любая теория или концепция, которая, возможно, обеспечит вам лучшее понимание того, что происходит, почему происходит и как этим происходящим управлять, заслуживает изучения. Вы можете их изучить и, как говорил незабвенный Джеймс Бонд, «взболтать, а не смешивать». Либо вы можете взять за основу одну из них или же придумать собственную — что я и сделал, взяв за основу модель Грейнера.

Подход Адизеса показался мне при использовании не-

достаточно полным. Я не согласен со многими рассуждениями и выводами авторов, работающих в рамках концепции спиральной динамики, хотя отдельные наблюдения на некоторых «цветовых» этапах показались мне любопытными; опираясь на свой 32-летний опыт, скажу: некоторые этапы вовсе не выглядят обязательными. Впрочем, возможно, мои сомнения вызваны лишь недостаточным пониманием логики авторов упомянутых теорий.

Мне была нужна модель, которая позволила бы на практике решать проблемы в работе компаний моих клиентов. Проводя обучение руководителей, я не склонен пересказывать то, что не согласуется с моими наблюдениями или чего я не понимаю, какими бы популярными ни были эти идеи или их авторы. «Модность» тех или иных концепций меня тоже не впечатляет, я не готов считать последний — по времени появления — подход автоматически и более верным. Кроме того, я считаю, что имею право на собственный взгляд.

Эти факты и соображения привели к тому, что в 2003 году, через 10 лет после перехода в бизнес-консалтинг, я смог сформулировать, а потом и отшлифовал в процессе практического использования свою модель организационного развития. За основу я взял модель Ларри Грейнера и дополнил ее выводами других авторов, а также собственными наблюдениями и концепциями. Мне в этом очень помог системный подход. Когда модель концептуально выстраивается, то интересные дополнения могут быть подмечены и в жизни, и в различных источниках.

Считаю ли я свою модель идеальной и законченной? Нет, жизнь продолжается. Имеет ли моя модель какие-нибудь преимущества в сравнении с другими с точки зре-

ния ее использования для управления развитием бизнеса? Об этом судить вам. Я расскажу о своей модели организационного развития в следующей главе.

Основные тезисы главы 1



1. В развитии компании, как и в развитии человека, можно выделить определенные этапы и закономерности. Существует несколько теорий и моделей организационного развития.
2. Кризисы в развитии бизнеса неизбежны. Они могут быть внешними и внутренними. Внешний кризис обычно провоцирует усиление тех внутренних проблем самой компании, которые до сих пор либо не замечались, либо игнорировались собственником бизнеса.
3. Отметьте информацию, которая вызывает у вас сомнения, и подумайте о том, где можно получить расширенную информацию по этой теме. После сравнительного анализа примите решение о том, стоит ли принимать во внимание приведенный в главе материал.
4. Выделите подходы, которые вы сочли полезными к применению в своей работе. Запланируйте действия для начала их внедрения, выбрав день, время и управленческую ситуацию.
5. Проанализируйте свои подходы к управлению компанией и подумайте, какие из них нуждаются в коррекции на основании материалов этой главы. Сформулируйте векторы

коррекции, а также запланируйте день, время и ситуацию для опробования скорректированных подходов. Убедитесь в том, что скорректированные подходы работают, и при необходимости доработайте их с учетом специфики вашего бизнеса.

6. Проанализируйте свои подходы к управлению компанией и подумайте, какие из них нужно полностью исключить из практики на основании материалов этой главы. Проанализируйте причины и рабочие ситуации, которые мотивировали вас на применение таких подходов. Подумайте, возникнут ли у вас какие-нибудь проблемы, если вы просто перестанете применять эти подходы. В этом случае по итогам прочтения книги обдумайте более правильные подходы для решения этих же задач.

2

Организационное развитие по Александру Фридману

*А еще объясни, как тайфун обогнуть,
Как не падать за борт в штормы так же, как в штили.
Объясни, как мне плыть, чтобы не утонуть,
Расскажи мне, как жить, чтобы не утопили.*

Алексей Иващенко, Георгий Васильев. Боцман

Я считаю, что каждая компания в своем развитии проходит 4 этапа, каждый из которых заканчивается внутренним кризисом. Реакция компании на такие кризисы определяет ее дальнейшую судьбу: проведение преобразований, необходимых на очередном этапе (я называю их *антикризисным маневром*), позволяет компании выйти из кризиса и перейти на следующий этап развития, в противном случае она будет либо вынуждена «лечь в дрейф» или свернуть бизнес, либо просто прекратит свою деятельность и погибнет. Обо всем этом я подробнее расскажу далее.

В чем инновационность моего подхода?

1. Я считаю, что горизонтальная ось должна отражать не возраст компании, как у Ларри Грейнера, а разви-

Это практическое руководство поможет вам разрабатывать и реализовывать собственные стратегии выхода из кризисов, внешних и внутренних, с учетом особенностей вашего бизнеса. Вместе с Александром Фридманом вы шаг за шагом **построите систему профилактики кризисных ситуаций**, позволяющую вовремя замечать приближение кризиса по слабым сигналам в бизнес-среде и внутри самой компании и принимать необходимые меры для его предотвращения или минимизации неблагоприятных последствий.

Вы получите **целый арсенал практических инструментов для управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании, в период кризиса**, которые помогут вам сохранять контроль над ситуацией в условиях неопределенности, адаптируясь к переменам и преодолевая сопротивление сотрудников. **Правильно выстроив систему корпоративного управления, вы не только будете выходить из кризисов с наименьшими потерями, но и сможете использовать их для трансформации вашего бизнеса, обеспечивая его дальнейший рост и развитие.**



Эту книгу хорошо дополняет другая книга Александра Фридмана — «**Контроль в регулярном менеджменте: мощный ресурс повышения эффективности управления**».

Подробная информация о книге — на веб-сайте издательства www.dkniga.ru или по QR-коду справа. ➔



менеджмент

ISBN 978-5-98124-822-1



10
часов

16+

Внимание,
возрастные
ограничения!

www.dkniga.ru

ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™