

# Содержание

- 3     **План COBRA: как подготовиться к кризису**  
*Эрик Макналти, Леонард Маркус*
- 6     **Как бизнесу пережить катастрофу**  
*Иветт Мучаррас-и-Кано*
- 9     **На чем можно и на чем нельзя экономить в кризис**  
*Иоаннис Иоанну, Кэролайн Флэммер*
- 12    **Пережить рецессию и вырваться вперед**  
*Уолтер Фрик*
- 17    **Последствия катастроф: когда корпоративная помощь особенно важна**
- 19    **Что делать руководителю в условиях кризиса**  
*Джон Балдони*

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

- 1. Диссертации и научные работы**
  - 2. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
  - 3. Школьная тематика**
- Онлайн-консультации**  
**Все отрасли знаний**

Кризис, вызванный пандемией коронавируса, сломал привычные взаимосвязи и устоявшиеся методы работы, заставил всех стремительно меняться. С глобальными катаклизмами бизнес сталкивался и раньше, и лидеры научились действовать в форс-мажорных ситуациях.

Мы аккумулировали опыт компаний, которые умеют просчитывать риски, реагировать на трудности и действовать в соответствии с рыночными обстоятельствами. Что должен делать руководитель во время кризиса, чтобы спасти компанию? На чем можно экономить, а на чем нельзя?

Ответы на эти и другие вопросы вы найдете в нашем сборнике.

# План СОВРА: как ПОДГОТОВИТЬСЯ К КРИЗИСУ

Эрик Макналти, Леонард Маркус

**В**незапная угроза может настичь организацию в любой момент. Разрушения, вызванные природными катаклизмами, кибератаки или вооруженные нападения могут нанести удар извне, но и внутри компаний хватает рисков, таких как мошенничество со стороны кого-либо из сотрудников или токсичная культура, которые могут причинить значительный ущерб. Помните хотя бы скандалы в компаниях Boeing, Purdue Pharma и Facebook, а также многочисленные случаи сексуальных домогательств, о которых стало известно благодаря движению #MeToo.

В рамках недавнего исследования, проводившегося Национальной ассоциацией корпоративных директоров, почти половина опрошенных сообщила, что, уделяя основное внимание известным рискам, они не могли распознать и предупредить угрозы, которые сложно или невозможно предсказать. Кроме того, уверенность в том, что руководство в состоянии справиться с подобными проблемами, выразили менее 20% респондентов.

Когда получается, что компания оказалась не готова к кризису, первый вопрос, который обычно приходит в голову: «Где было высшее руководство?» За ним быстро следует второй вопрос: «Где был совет директоров?», особенно когда проблема связана с CEO или другим руководителем высшего звена.

В идеале советы директоров должны ежегодно уделять время оценке основных угроз для их бизнеса и подготовке к ним. Это должно относиться

к прямым обязанностям по отношению к акционерам, которым неизбежно придется платить за результаты неуправляемых разрушений. Но, учитывая, что у большинства советов директоров повестка дня заполнена, как вагон метро в час пик, вопросам подготовки к кризису не уделяется достаточно внимания. Часто важность таких мер осознают только по факту, когда совету директоров приходится иметь дело с последствиями, которые можно было бы свести к минимуму.

По опыту исследований и преподавания антикризисного руководства за более чем 15 лет мы выделили в кризисах две фазы: само событие и реакция на него. Большинство стейкхолдеров — клиенты, инвесторы, сотрудники — с сочувствием относятся к компании, если на нее обрушилось несчастье, которого трудно избежать. Но они не испытывают сочувствия, если компания реагирует неадекватно или паникует, если не были заранее приняты возможные меры, чтобы смягчить негативные последствия, или руководство пытается преуменьшить серьезность ситуации. Если катастрофических результатов можно было бы избежать, понимания от стейкхолдеров ожидать не приходится.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕРЫ

Чтобы уменьшить подобные негативные последствия, менеджмент и советы директоров должны следовать двум стратегиям. Во-первых, нужно сделать все возможное, чтобы компания могла

## ПЛАН СОВРА: КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К КРИЗИСУ

справиться с вероятными угрозами; во-вторых, советы директоров должны быть сами готовы к действиям, если это потребуется.

Более семи лет мы работаем над методами антикризисного руководства с международной компанией Schlumberger, оказывающей услуги в области энергетики. В этом секторе и на таком влиятельном уровне компания сталкивается с многочисленными угрозами, среди них — несчастные случаи на производстве, беспокойная геополитическая обстановка, протесты активистов и террористические атаки. За годы сотрудничества мы помогли разработать согласованный с советом директоров антикризисный метод управления, который теперь составляет основу корпоративной культуры.

Главное в программе — твердое следование нормам промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, и это основополагающая дифференцирующая компетенция. Schlumberger рассматривает ее не как издержки соблюдения законодательства, а как инвестиции в три самых важных вида активов: людей, репутацию и операционную состоятельность.

Задача в управлении затратами — их сокращение. От инвестиций же ожидают отдачи. Поэтому результаты по ряду метрик промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды — ключевые показатели деятельности. Когда компания обнаружила, что автомобильные аварии являются причиной номер один гибели сотрудников по всему миру, она запустила многостороннюю инициативу по решению данной проблемы, включающую образовательную программу для водителей и систему управления поездками, отслеживающую маршруты, усталость водителей и т. д. Сотрудникам запрещено пользоваться телефоном, когда они за рулем, даже с помощью гарнитуры, и их могут уволить за непристегнутый ремень, независимо от занимаемой должности. В случае потенциального риска при проведении ряда работ сотрудники уполномочены в первую очередь придерживаться требований безопасности, а не сроков исполнения или параметров затрат. Такой строгий подход напоминает всем в организации, как важно отслеживать и предупреждать большие и маленькие риски.

Следующий уровень стратегии управления ри-

сками состоит в том, чтобы иметь хорошо подготовленные управленческие команды быстрого реагирования на местах, а также региональные и корпоративные команды управления кризисом для случаев, которые невозможно решить локально. В их задачу входит инструктировать менеджеров о возможных рисках и шагах по их смягчению и, при необходимости, способах реагирования на них. Ожидается, что любое происшествие должно быть урегулировано на уровне, максимально близком к его источнику. Такая многоуровневая структура мотивирует избегать риска и минимизирует воздействие, если что-то все-таки пошло не так.

Мы работаем с региональными командами над обеспечением единообразия принципов антикризисного руководства, методов и терминов, описывающих их. В компании, где сотрудники часто меняют должности и географические точки, подобный системный подход снижает риск несвоевременного или несогласованного реагирования.

Роль совета директоров заключается в том, чтобы систематически проводить всестороннюю оценку, обучение и мониторинг, необходимые для того, чтобы компания всегда была готова к риску, даже когда требуется решать неотложные задачи. Например, когда в 2015 и 2016 годах цены на нефть резко упали (на 75% по сравнению с показателями июня 2014 года), компании срочно пришлось сокращать расходы. В итоге в Schlumberger была проведена значительная реструктуризация. Но несмотря на беспокойные времена, компания с одобрения совета директоров продолжала инвестировать в программы безопасности, чтобы не терять способность противостоять возможным перебоям в работе. С тех пор как была создана корпоративная команда управления кризисными ситуациями, Schlumberger пришлось задействовать ее всего один раз: во время вспышки лихорадки Эбола из-за ее глобальных последствий. Все остальные инциденты улаживались на местном или региональном уровне. И это неслучайно.

### МОДЕЛЬ СОВРА

Чем серьезнее совет директоров относится к предупреждению возможных рисков, тем ниже вероятность, что для преодоления кризиса понадобится его участие. Однако ни одна система превентивных мер несовершенна. Отсюда следует

## ПЛАН СОВРА: КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К КРИЗИСУ

---

наша вторая рекомендация: создайте на уровне совета директоров систему оперативного реагирования, применяемую в Великобритании.

В Великобритании и других странах Содружества в урегулировании экстренных ситуаций используется модель стратегического, тактического и операционного управления (STO). По каждому происшествию назначается один стратегический командующий, один тактический командующий и руководители оперативных сил в соответствии с ситуацией (по географическому или тематическому признаку) и по мере необходимости для выполнения возникающих задач. Таким образом, члены стратегической команды выполняют функцию высшего руководства. Со стороны правительства созывается чрезвычайный комитет в составе выборных должностных лиц и госслужащих — группа COBRA. Она собирается на Уайтхолл в «Комнате «А» заседаний кабинета министров» (Cabinet Officer Briefing Room A, COBRA) недалеко от Даунинг-стрит, 10 (можно сравнить ее с оперативным штабом в Белом доме в США). Специально назначенный невыборный государственный служащий с каждой стороны исполняет роль координатора и отвечает за своевременное поступление каждой из сторон важной информации. Такая структура позволяет политическим лидерам принимать участие в управлении операцией, однако гарантирует, что они не будут пытаться ею руководить. И наоборот, члены стратегической команды получают ценную информацию о политических последствиях своих решений, но могут поддерживать необходимый «боевой ритм», чтобы не отставать от разворачивающихся событий.

Теперь применим эту модель к корпоративным реалиям. Представьте что корпоративный антикризисный штаб это стратегическая команда из британской модели, а совет директоров — группа

COBRA. В команде и в совете директоров назначены специальные координаторы (и у каждого есть по заместителю). Когда функции распределены заранее, антикризисный штаб и совет директоров могут наладить контакт и выстроить взаимное доверие. Это особенно важно для менеджера по кризисным ситуациям, которому, вероятно, придется сообщать влиятельным членам совета директоров горькую правду в неприятной ситуации. При этом член совета директоров, знакомый с управляющими антикризисной команды и методами их работы, может обеспечить их ценной информацией и при этом ограничить вмешательство совета директоров.

В большинстве случаев советы директоров не должны напрямую участвовать в мероприятиях по преодолению кризисных ситуаций. Меры оперативного реагирования лучше доверить руководителям высшего звена, хорошо понимающим, как работает бизнес. Однако члены совета директоров являются представителями акционеров и должны быть готовы подключиться к участию, если понадобится. Если совет директоров компании не уделяет должного внимания управлению кризисными ситуациями в нашем беспокойном мире, это неизбежно приведет к катастрофе.

---

**Эрик Макналти (Eric J. McNulty)** — заместитель директора Инициативы лидеров национальной обороны Гарвардского университета, соавтор книги «*You're It: Crisis, Change, and How to Lead When it Matters Most*» (PublicAffairs, 2019). **Леонард Маркус (Leonard Marcus)** — сооснователь и содиректор Инициативы лидеров национальной обороны Гарвардского университета, соавтор книги «*You're It: Crisis, Change, and How to Lead When it Matters Most*» (PublicAffairs, 2019).

# Как бизнесу пережить катастрофу

Иветт Мучаррас-и-Кано

**19** сентября 2017 года мексиканская столица Мехико содрогнулась от мощного землетрясения, которое унесло жизни 370 человек. Тысячи горожан получили ранения, десятки зданий оказались разрушены. На какое-то время весь город замер, коммерческая деятельность приостановилась — все усилия были брошены на спасение пострадавших. После этого события развивались любопытным образом: одним компаниям удалось довольно быстро вернуться к работе, в то время как другие восстанавливались слишком медленно — или вообще не смогли оправиться от удара и закрылись.

Землетрясение 2017 года естественным путем создало экспериментальные условия для изучения крайне важного, но не всегда очевидного свойства надежного бизнеса — организационной устойчивости. Через два года после землетрясения я собрала руководителей, чьи компании пережили катастрофу и продолжили работу: мне хотелось понять, что отличает эти организации от всех прочих. Ответы руководителей, как оказалось, вполне подтверждали одну из ведущих теорий организационной устойчивости. Согласно этой теории, жизнеспособность компании формируется в ходе трех последовательных этапов: упреждения, преодоления и приспособления.

## УПРЕЖДЕНИЕ

Первый шаг к организационной устойчивости — определение рисков, с которыми может

столкнуться компания, на основе опыта и данных, собранных в ходе оценки рисков. Устойчивые организации разрабатывают протоколы действий в экстренной ситуации, обеспечивают возможность непрерывной работы, предусматривают финансирование и распределяют человеческие ресурсы, готовят технологии и инфраструктуру для того, чтобы с минимальными потерями выйти из маловероятной, но потенциально катастрофической ситуации. Например, консалтинговой фирме, потерявшей в результате стихийного бедствия свое здание в центре города, удалось обойтись без человеческих жертв, потому что у нее были заранее разработаны процедуры защиты клиентов и сотрудников и протоколы поведения в экстремальной ситуации, так что во время землетрясения все знали, что делать, и быстро эвакуировались. Кроме того, организация была застрахована на случай стихийного бедствия, поэтому почти сразу получила страховую выплату и через несколько недель въехала в новый офис.

Среди конкретных шагов, которые предприняли опрошенные компании для заблаговременной подготовки к непредвиденным бедствиям, можно выделить следующие.

**Формирование сильной корпоративной культуры.** Корпоративная культура может выступить механизмом подготовки к форс-мажорным ситуациям, особенно если лидеры привержены этой культуре и исходят в своих действиях

из морально-этических соображений, а между сотрудниками сложились доверительные отношения. Так, руководство и коллектив другой организации, офис которой находился в здании, обрушившемся всего через 15 секунд после начала землетрясения, обладали общими взглядами на корпоративные ценности, такие как делегирование полномочий, инновации, командная работа, честность, инклюзивность. В восстановительный период лидеры доверяли подчиненным принятие решений и поиск способов продолжать работу, пока их деловые партнеры искали финансовую поддержку, улаживали юридические вопросы и помогали семьям пострадавших сотрудников.

**Поощрение стихийного лидерства.** Реакцию компаний на экстремальную ситуацию определяет поведение сотрудников, стихийно берущих на себя роль лидеров. Такие люди проходят проверку на прочность при небольших кризисах. Стихийное лидерство возникает в экстремальных ситуациях и наиболее характерно для организаций с небольшой дистанцией власти, распределенным лидерством, гибкой структурой и процессами, которые отражают доверие сотрудникам и готовность руководства делегировать полномочия.

**Инвестиции в безопасность рабочего пространства.** Концепция «лидерства в рамках места» очень важна в ситуации стихийного бедствия, поскольку утрата рабочего пространства — например, здания — может глубоко потрясти сотрудников и вызвать у них чувство потерянности. Но организация может снять дискомфорт, если пересмотрит свою идентичность и создаст у людей на новом месте чувство принадлежности к компании и ощущение «новой стабильности».

Это значит, что выбор места для работы компании не может быть случайным. Руководство должно обеспечить безопасную среду для сохранения физического единства компании. Пространство должно отвечать всем офисным стандартам и нормам: это необходимо для защиты всех, кто приходит в здание организации — сотрудников, подрядчиков, посетителей. Все помещения должны быть проверены экспертами по строительству и гражданской обороне и застрахованы. Жизнь и здоровье сотрудников также необходимо застраховать в соответствии с трудовым и гражданским законодательством.

Лидеры должны помнить, что угроза природной катастрофы долгое время остается незаметной. Поэтому меры нужно принимать на постоянной основе, и эти меры не сводятся к учениям по эвакуации людей. В рамках стратегии непрерывного ведения бизнеса, например, важно определить альтернативные площадки, откуда компания может работать и поддерживать коммуникацию: в экстремальной ситуации из-за перебоев с энергией и перегрузки электросетей могут быть недоступны Wi-Fi, социальные сети и другие каналы связи. Нужно убедиться, что решетки и замки, установленные в целях безопасности на входах и аварийных выходах, не мешают эвакуации в случае форс-мажора. Если организация работает с животными, этим животным также следует уделить внимание в протоколах действий в экстремальной ситуации. Наконец, в протоколах должно быть указано расположение серверов, важных документов, уникальных и особо ценных предметов (произведений искусства и т. п.), а также мест хранения наличных денег, чтобы можно было защитить их во время бедствия.

**Внимание к технологиям.** Руководители компаний неоднократно отмечали, что считают одной из главных задач настройку ИТ для того, чтобы создавать резервные копии данных и обеспечивать подключение к сетям для доступа к информации и ее защиты. Это крайне важный нематериальный актив компании, необходимый для непрерывного ведения бизнеса.

## ПРЕОДОЛЕНИЕ

Чтобы преодолеть кризис, вызванный стихийным бедствием, необходимы согласованные действия многих организаций из разных секторов: госучреждений, частных компаний, университетов, негосударственных организаций и общества. В условиях кризиса скоординированная работа сплотит людей и поможет справиться с ситуацией. Над развитием устойчивости необходимо работать во всех подразделениях компании на всех этапах: начиная с упреждения и заканчивая приспособлением. Так, в 2018 году в Мексике под руководством Управления ООН по уменьшению опасности бедствий был создан альянс ARISE, объединивший частные предприятия из сообществ, устойчивых к катастрофам. Будучи частью глобальной инициативы,

мексиканское подразделение альянса привлекает к работе деловое сообщество, правительственные учреждения, такие как Национальное управление гражданской защиты, а также неправительственные организации. Цель альянса — сделать сообщества устойчивыми за счет предотвращения катастроф и снижения рисков.

После землетрясения 2017 года некоторые организации образцово проявили себя в работе по устранению последствий. Так, одна компания из южной части Мехико выделила время и ресурсы на спасение жителей своего района, а один из ее руководителей возглавил центр сбора пожертвований и координировал процессы оказания помощи с госструктурами. Еще одна частная компания, взявшая на себя восстановление поврежденных зданий, присоединилась к ныне действующей инициативе по поддержке реконструкции, в которой участвуют и правительственные учреждения.

Ключевую роль во время катастрофы играют социальные сети: это важный источник помощи, который мобилизует общество и способствует снижению числа человеческих жертв. Пример инициативы, основанной на работе с соцсетями, — цифровая платформа #Verificado 19S, на которой после землетрясения 2017 года люди проверяли информацию из соцсетей, после чего эта информация оперативно обрабатывалась с целью эффективного оказания помощи пострадавшим.

## ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

Уделите время скорби. Очень важно, чтобы руководство отреагировало на травмирующее событие и на эмоциональном уровне. Один из действенных методов эмоциональной поддержки — совместное проживание горя внутри организации. Это даже может привести к посттравматическому росту. Устойчивость в данном случае подразумевает не только возвращение к привычному порядку: необходимо, чтобы руководство признало, как важно для сотрудников прочувствовать утраты. Для лидера компания не должна быть обычным

активом: в ней работают люди, и в центре внимания должны быть именно они.

Опрошенный нами работник службы спасения упомянул, что в период аварийного реагирования после землетрясения спасатели каждый вечер собирались в круг, чтобы в безопасной обстановке делиться эмоциями и обсуждать прошедший день: так они справлялись с посттравматическим стрессом. Подобные ритуалы могут быть полезны и в корпоративной среде.

Извлекайте уроки из невзгод и продолжайте расти. Рост компании после катастрофы зависит от ее способности к адаптации. Руководители могут способствовать развитию, если будут учиться на ошибках и отмечать, что им удалось в ситуации стихийного бедствия. Стойкий лидер не боится показать свою уязвимость, обратиться за эмоциональной поддержкой к подчиненным и даже поменяться местами со своими сотрудниками, когда это необходимо.

Устойчивость после катастроф — это адаптивная способность расти и развиваться, которая не возникает сама по себе. Исследование, проведенное в Мексике через два года после землетрясения, показало, что устойчивость вырабатывается сообществом. Жизнестойкие организации продемонстрировали ответственность и солидарность как с сотрудниками, так и с обществом в целом. Они опирались на поддержку внутри компании и в самых разных сферах за пределами организации. Сети поддержки возникли на стадии упреждения, и инвестиции на их формирование окупились сполна, ведь эти компании выжили, невзирая на серьезность катастрофы. Врагами же устойчивости оказались коррупция, нежелание менять статус-кво, недостаток гибкости, а также неспособность осознать кризис до того, как он обострится.

---

**Иветт Мучаррас-и-Кано (Yvette Mucharraz y Cano)** — профессор бизнес-школы IPADE.



# На чем можно и на чем нельзя экономить в кризис

Иоаннис Иоанну, Кэролайн Флэммер

**Ф**инансовый кризис и экономический спад 2007—2009 годов оказал разрушительное влияние на компании самых разных отраслей на всех рынках и во всех регионах планеты. Результатом стало падение финансового сектора, кардинальные изменения политических и регулирующих условий, а также существенное сокращение мировой экономики. Экономический спад такого масштаба оказывает фундаментальное влияние на фактически все аспекты делового климата, нарушает привычные отношения фирм с клиентами, сотрудниками, поставщиками и местными сообществами и создает существенный сдвиг в конкурентном ландшафте. В результате, чтобы выжить и сохранить (или же упрочить) свои конкурентные позиции в условиях кризиса и после его окончания, компаниям часто требуется фундаментально переосмыслить и перестроить свои стратегические инвестиции.

В сущности, главная проблема экономического кризиса для стратегического управления заключается в том, что усиливается влияние ограниченности ресурсов. В результате компаниям приходится сокращать объемы инвестиций и продавать некоторые имеющиеся активы, чтобы выжить в краткосрочной перспективе. Тем не менее действовать нужно взвешенно; вывод слишком большого количества инвестиций, рав-

но как и неправильный выбор объектов, рискует поставить под угрозу долгосрочное благосостояние фирмы.

Несмотря на тяжелый опыт экономических кризисов, мы мало что знаем о том, как именно фирмы приспособливают свою ресурсную базу в меняющемся ландшафте и новых экономических реалиях. Для того чтобы лучше понять этот феномен и его последствия для компаний, мы решили проанализировать, как компании корректировали свои стратегические инвестиции, а именно трудовые ресурсы, капитальные затраты (CAPEX), НИОКР и инвестиции, связанные с корпоративной социальной ответственностью (CSR). Если точнее, вопрос, который мы поставили перед собой, заключался в следующем: как компании изменяли свою ресурсную базу в условиях Великой рецессии 2007—2009 годов? Делали ли они упор на сбережение ресурсов или на инвестирование? В каком направлении и в какой мере они изменили свои стратегические инвестиции с целью выживания или повышения конкурентоспособности?

Должны ли фирмы в среднем сокращать, сохранять на прежнем уровне или же наращивать свои вложения, само по себе не очевидно, поскольку экономический спад — это не только вызовы, но и возможности. С одной стороны, кризис может

## НА ЧЕМ МОЖНО И НА ЧЕМ НЕЛЬЗЯ ЭКОНОМИТЬ В КРИЗИС

существенно подорвать способность фирмы к инвестициям из-за нехватки денег. В результате для поддержания денежного потока компания может пойти на увольнение сотрудников и продажу физических активов, отложить или вовсе свернуть свои НИОКР-проекты и отказаться от CSR-программ. Иными словами, компания может выбраться из кризиса путем экономии.

С другой стороны, кризис может предоставить фирмам возможность расширить свои инвестиции; то есть они могут попытаться выйти из кризиса путем инвестирования. Так, например, экономический кризис может открыть перспективы для покупки нового оборудования по более низким ценам или найма сотрудников, согласных работать за более низкую зарплату. Более того, фирмы могли бы инвестировать в свой инновационный потенциал и CSR для укрепления конкурентных преимуществ в ожидании будущего восстановления экономики.

Используя данные американских публичных компаний, мы обнаружили, что в годы Великой рецессии они в целом существенно сократили свой штат и CAPEX. Однако примечательно, что они сохранили прежний уровень расходов на НИОКР и CSR. (Для формирования выборки мы использовали данные Compustat от Standard and Poor's. Объединив их с базой данных KLD, нашим источником по CSR, а также сведениями по кредитам от DealScan, получаем в нашем основном исследовании выборку в 670 компаний.)

Выяснилось, что в среднем компании придерживались двухстороннего подхода, одновременно прибегая и к снижению издержек за счет сокращения штата и CAPEX, и к инвестированию — через сохранение вложений в НИОКР и CSR. Таким образом, результаты нашего исследования показывают, что инновационный потенциал и отношения со стейкхолдерами рассматривались фирмами в качестве ключевых механизмов поддержания конкурентоспособности в период Великой рецессии.

Важно отметить, что мы обнаружили существенную разницу между отраслями. Хотя и было установлено, что в среднем вложения в НИОКР и CSR компании не сокращали, мы также зафиксировали, что некоторые все-таки пошли по этому пути — в частности, в отраслях с меньшим объе-

мом НИОКР и меньшим вниманием к CSR соответственно. Результат вполне понятен, поскольку в таких отраслях конкурентоспособность с меньшей долей вероятности зависит от инновационного потенциала или отношений со стейкхолдерами. Вывод из этого можно сделать следующий: характеристики отрасли имеют значение в понимании того, как фирмы приспособливают свои ресурсные базы в ответ на экономический спад.

Наконец, мы оценили, демонстрируют ли фирмы, сохранившие свои вложения в НИОКР и CSR, более убедительные результаты после экономического кризиса. По нашим данным, им это действительно удается. В последующие годы они фиксируют более высокие показатели операционной деятельности, оцениваемой по рентабельности активов (ROA). Напротив, компании, сохранившие свои трудовые ресурсы и CAPEX на прежних уровнях, как выяснилось, не сумели улучшить показатели. Нам также удалось обнаружить, что организации, которые избрали двухсторонний подход и одновременно стремились сохранить НИОКР и CSR и сокращали штат и CAPEX, достигают еще более высоких результатов в посткризисные годы.

Таким образом, согласно нашим данным, компании делают выбор в пользу сохранения своих вложений в НИОКР и CSR, поскольку эти ресурсы могут позволить им справиться с главными сложностями, возникающими в условиях спада. Во-первых, сохраняя в период кризиса свои вложения в НИОКР, компании могут найти новые способы повышения эффективности, то есть «делать больше с меньшими затратами», и таким образом получить дополнительные возможности для маневра. Во-вторых, коммуникация и сотрудничество фирмы со стейкхолдерами являются важными факторами в происходящих в фирме процессах. В этом смысле организации, которые продолжают в них вкладываться, скорее всего, смогут лучше понять вновь возникающие в период кризиса условия, определить проблемы и возможности и адаптироваться к изменяющимся потребностям, запросам и ожиданиям поставщиков, потребителей и других заинтересованных лиц, в отличие от фирм, урезающих эти расходы. В-третьих, CSR позволит компании выделиться на фоне конкурентов, поможет легче оправиться

---

НА ЧЕМ МОЖНО И НА ЧЕМ НЕЛЬЗЯ ЭКОНОМИТЬ В КРИЗИС

---

после неблагоприятных ситуаций, укрепить связи с местными сообществами, повысить производительность труда и лояльность потребителей, расширить возможности доступа к государственным договорам о закупках и ослабить финансовые ограничения. Очень вероятно, что эти механизмы окажутся особенно важными в периоды экономического спада, поскольку они могут повысить устойчивость компаний и, как следствие, помочь им сохранить или даже упрочить свои конкурентные позиции.

В совокупности результаты нашего исследования предполагают, что фирмы, которые для выхода из кризиса одновременно снижали издержки

(посредством сокращения штата и CAPEX) и занимались инвестициями (не отказываясь от вложений в НИОКР и CSR), смогли лучше приспособиться к новым вызовам экономического кризиса.

---

**Иоаннис Иоанну (Ioannis Ioannou)** — преподаватель стратегии и предпринимательства в Лондонской школе бизнеса. **Кэролайн Флэммер (Caroline Flammer)** — научный сотрудник и преподаватель стратегии и инноваций в Школе бизнеса Квестрома Бостонского университета.

# Пережить рецессию и вырваться вперед

Уолтер Фрик

**В** начале 2000-х компания Amazon.com, поторговав пять лет книгами в онлайн, выпустила пакет конвертируемых облигаций на \$672 млн, дабы укрепить свое финансовое положение. Спустя месяц лопнул пузырь доткомов. За несколько последующих лет потерпели крах более половины всех цифровых стартапов, в том числе множество тогдашних конкурентов Amazon. Если бы обвал интернет-рынка случился несколькими неделями раньше, одна из самых успешных компаний могла бы стать жертвой рецессии.

Рецессия, то есть снижение экономических показателей на протяжении двух или более кварталов подряд, может быть вызвана экономическими потрясениями (резким скачком цен на нефть и т. п.), паникой на финансовом рынке (такое случилось накануне кризиса 2008 года), стремительными изменениями ожиданий участников рынка («воодушевление», описанное Джоном Мейнардом Кейнсом и ставшее причиной краха доткомов) или сочетанием этих факторов. Большинство компаний становятся жертвами рецессий прежде всего из-за падения спроса (соответственно и доходов) и неопределенности относительно будущего роста. Однако наше исследование показывает, что ущерб можно свести к минимуму.

В статье «Кто преуспеет после кризиса», опубликованной в «НВР Россия» в июле 2010-го, Ранджай Гулати, Нитин Нория и Франц Вольгелоген отметили, что для 17% исследованных 4700 публичных компаний рецессии 1980, 1990 и 2000

годов закончились плачевно — банкротством, поглощением или продажей бизнеса. Но, как ни удивительно, около 9% компаний из той же выборки в течение трех лет по окончании рецессии не только восстановили свои позиции, но и добились серьезных успехов, обойдя конкурентов по продажам и росту прибыли не менее чем на 10%. Похожие результаты позднее получили исследователи из Bain на основе данных о финансовом кризисе 2008 года: у 10% проанализированных компаний наблюдался рост прибыли как в период кризиса, так и в последующие годы. Исследование, проведенное компанией McKinsey, подтвердило эту закономерность.

Разница между успешными компаниями и их конкурентами заключалась в подготовленности. Среди компаний, не сумевших добиться роста даже по окончании кризиса 2008 года, «очень у немногих были планы действий в неблагоприятных обстоятельствах или тщательно продуманные альтернативные стратегии, — говорится в отчете Bain, — и когда ситуация ухудшилась, они перешли в режим выживания, прибегли к резким сокращениям и действовали по обстановке». Многие компании, подобным образом пережившие рецессию, очень медленно восстанавливались потом и по-настоящему так и не смогли выйти на желаемый уровень функционирования.

Что должна делать компания, заранее готовясь к возможной рецессии, и какие шаги ей следует предпринять, когда рецессия наступит? Ответить

на эти вопросы позволяет исследование кризиса 2008 года. В одних аспектах оно подтверждает общепринятые догмы, а в других — опровергает. Наиболее интересные выводы касаются четырех аспектов: долговая нагрузка, принятие решений, управление персоналом и цифровая трансформация. Общий вывод таков: рецессия — это очень жесткая проверка умения управлять изменениями, и, чтобы успешно пройти ее, компания должна проявлять гибкость и способность меняться.

### **ВОЙДИТЕ В РЕЦЕССИЮ С МИНИМАЛЬНЫМ КРЕДИТНЫМ ПЛЕЧОМ**

Ребекка Хендерсон, профессор Гарвардской школы бизнеса, любит напоминать своим студентам: «Правило номер один — не допустить краха компании». Это прежде всего означает, что компания не должна оставаться без денег. Поскольку рецессия обычно сопровождается снижением продаж и, соответственно, сокращением средств для финансирования операций, для выживания в такой период компании потребуется искусный финансовый менеджмент. Если бы Amazon не получила вышеупомянутую финансовую подпитку накануне краха доткомов, ее возможности резко сократились бы. Однако компании удалось компенсировать потери от инвестиций в другие стартапы, а к концу того же года еще и запустить проект Amazon Marketplace — онлайн-платформу для независимых торговцев. Более того, и во время рецессии, и в последующие годы Amazon проводила экспансию в новые рыночные сегменты (включая кухни, путешествия и одежду) и новые регионы (Канада).

Опыт подтверждает, что компании, обремененные значительными долгами, в кризис оказываются особенно уязвимыми. В работе 2017 года исследователи Ксавье Жиру из Школы менеджмента Слоуна MIT и Хольгер Мюллер из Школы бизнеса Стерна Нью-Йоркского университета проанализировали связь между числом закрывающихся компаний, соответствующим ростом безработицы и снижением цен на жилье в различных регионах США. Как правило, чем быстрее снижались цены на жилье, тем ниже падал потребительский спрос, и как следствие этого, закрывалось все больше предприятий и ситуация с занятостью ухудшалась. Примечательно, что негативный эф-

фект был особенно выраженным среди компаний с большими долгами. Исследователи проанализировали динамику (отношение задолженности к активам) и разделили компании по признаку увеличения/уменьшения закредитованности накануне рецессии. У тех, кто пострадал от кризиса особенно сильно, кредитное плечо оказалось в среднем гораздо большим.

«Чем больше у вас долгов, тем больше средств вам требуется для выплаты процентов и для погашения основной суммы, — поясняет Мюллер. — С наступлением рецессии приток наличных падает, и у вас возникает риск дефолта». Чтобы своевременно осуществлять платежи, компании вынуждены активнее урезать затраты, в том числе сокращая рабочие места. Это может влиять и на производительность, и на возможности финансирования новых инвестиций. Закредитованность ограничивает свободу действий компаний, не оставляя пространства для маневра.

Величина риска при больших долгах во время рецессии зависит от ряда факторов. Компании, обремененные значительными долгами, страдают во многом из-за того, что в тяжелые периоды доступ к капиталу затруднен. Шай Бернстайн (Стэнфордская высшая школа бизнеса), Джош Лернер (Гарвардская школа бизнеса) и Филиппо Меццанотти (Школа менеджмента Келлога Северо-Западного университета) показали, что компании, принадлежащие фондам прямых инвестиций, успешнее других преодолевали проблемы во время кризиса 2008 года. Понятно, что фонд прямых инвестиций может помочь привлечь капитал. Еще один способ облегчить бремя долговых обязательств — эмиссия. «Если вы выпускаете ценные бумаги накануне рецессии, риск дефолта заметно снижается», — утверждает Мюллер.

Исследование Мюллера показало, что среди компаний, чей долг вырос накануне кризиса 2008 года, среднее отношение задолженности к активам составляло 38,3%. У компаний, сокращавших долю долгового финансирования, показатель был существенно меньше — 19,5%. Выяснилось также, что при не слишком значительных долгах риски тоже невелики. По мнению Мюллера, если компания видит признаки близкой рецессии, ей следует сокращать объемы долгов. Это подтверждает исследование McKinsey: фирмы, активнее дру-

гих избавлявшиеся от долгов с период с 2007 по 2011 год, легче переносили рецессию.

Михир Майсор, аналитик из McKinsey, рекомендует компаниям начинать сокращать долги без промедления — лучше до того, как признаки рецессии станут несомненными. «Надо очень трезво проанализировать свой портфель, — говорит Майсор. — Продажа непрофильных активов может помочь сократить долги не в ущерб основным направлениям деятельности».

### **СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА МЕХАНИЗМЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Показатели бизнеса во время и после рецессии зависят не только от того, какие решения принимаются, но и кто за них отвечает. В исследовании 2017 года Рафаэлла Садун (Гарвардская школа бизнеса), Филипп Агьон (Коллеж де Франс), Николас Блум и Брайан Лакинг (Стэнфорд) и Джон ван Ренен (MIT) изучали влияние оргструктуры на способность компании преодолевать неблагоприятные периоды. «С одной стороны, принятие непростых решений легче дается централизованным компаниям: руководство видит наиболее полную картину и обычно лучше увязывает предпринимаемые шаги с корпоративными показателями, — говорится в отчете исследователей. — Но, с другой стороны, децентрализованные компании в условиях больших потрясений могут быть более живучими, поскольку повышается ценность локальной информации».

Авторы исследования брали данные из анкет Всемирной службы менеджмента, в частности оценку руководителями производственных компаний уровня автономности менеджеров в принятии решений об инвестициях, расширении продуктовой линейки, организации продаж, маркетинге и найме сотрудников. Чем больше таких прав у локальных директоров, тем ниже степень централизации компании. Также в исследовании учтены данные похожего анкетирования, проведенного Бюро переписи населения США, которые сопоставлялись с уровнем доходности, продаж, динамикой штатной численности и прочими, взятыми из отчетов компаний. Выявили отрасли, в наибольшей степени пострадавшие во время кризиса. «Показатели децентрализованных компаний и организаций в тяжелый кризис

оказывались лучше, чем у других компаний той же отрасли», — пишут авторы отчета. Однако по мере улучшения экономических условий выгоды от децентрализации сходили на нет: делегирование полномочий в наибольшей мере оправдано в плохие времена.

В чем преимущества децентрализации? «Рецессия породила повсеместную неопределенность и неустойчивость, — говорит Садун. — В децентрализованных организациях право принимать решения делегируется на нижние уровни иерархии, что помогает быстрее и четче адаптироваться к меняющимся условиям. Я бы рекомендовала компаниям тщательно продумать свою оргструктуру, сделав ее более приспособленной к условиям неопределенности».

Разумеется, быстро изменить оргструктуру при признаках приближения рецессии нелегко, но это не значит, что выводы ученых не имеют практического значения. «Децентрализация позволяет наделять правом принятия решения наиболее компетентных», — говорит Садун, предостерегая от соблазна в период кризиса сосредоточить всю власть в одних руках. Неопределенность требует экспериментирования, а для этого необходимо, чтобы полномочия распределялись по разным уровням организации. Даже если компания не хочет отказываться от централизованной модели, ей следует наладить эффективный механизм обратной связи с сотрудниками на всех уровнях. «Рецессии открывают возможности для изменений», — поясняет Садун.

### **НЕ ПОЛАГАЙТЕСЬ НА УВОЛЬНЕНИЯ**

В периоды спада увольнения часто оказываются неизбежной мерой — во время последнего кризиса только за 2009 год лишились работы около 2,1 млн американцев. Однако, как показало исследование публичных компаний, проведенное группой под руководством Ранджая Гулати, организации, вышедшие из кризиса в наилучшей форме, обязаны своим успехом не столько массовым сокращениям, сколько усовершенствованиям операционной деятельности. Увольнения не просто наносят удар по сотрудникам, они еще и дорого обходятся самим организациям. Найм и обучение персонала после кризиса стоят недешево, поэтому компании часто не идут на сокращения, особенно

## ПЕРЕЖИТЬ РЕЦЕССИЮ И ВЫРВАТЬСЯ ВПЕРЕД

если полагают, что кризис будет недолгим. Увольнения ухудшают моральный дух сотрудников и снижают продуктивность как раз в тот момент, когда организация меньше всего может себе это позволить.

К счастью, сокращения — не единственный способ сократить затраты на персонал. Можно менять продолжительность рабочей недели и отпусков или вводить сдельную оплату. После обвала фондовых рынков в 2000 году компания Honeywell сократила свой штат примерно на 20% и в последовавший период экономического спада испытывала очень серьезные трудности. А в кризис 2008-го Honeywell решила действовать по-другому. В статье «Сокращения, которые не разрушат компанию», опубликованной в 2018 году в HBR, Сандра Сачер и Шалин Гупта пишут: «Honeywell отправляла сотрудников в неоплачиваемый или частично оплачиваемый отпуск на срок от одной до пяти недель, в зависимости от местных законов о труде». Такой подход позволил сохранить порядка 20 тыс. рабочих мест. А когда экономика вышла из рецессии, показатели Honeywell, включая объем продаж, чистую прибыль и денежные потоки, были лучше, чем после кризиса 2000 года, хотя рецессия 2008-го была гораздо тяжелее.

Власти некоторых стран предлагают компаниям не увольнять, а переводить сотрудников на сокращенную рабочую неделю. Более чем в половине штатов США действуют специальные программы компенсации неполной рабочей недели: при сокращении часов работник получает часть пособия по безработице. Во Франции в 2009 году 4% всех работающих и 1% компаний были охвачены подобными программами, и это оказалось выгодным и для тех, и для других. В меморандуме, подготовленном для европейского Центра исследований экономической политики, исследователи Пьер Каюк, Франсис Крамарз и Сандра Неву показали, что у компаний, перешедших на сокращенную рабочую неделю и незначительно сокращавших свои штаты, выживаемость в кризис 2008 года была выше. Особенно заметно это было по тем, кого рецессия ударила сильнее всего и у которых объемы долгов были значительны. Эти компании, будучи наиболее уязвимыми, вряд ли смогли бы восстановиться по окончании

рецессии, если бы прибегли к массовым увольнениям. Между тем, переведя пятерых сотрудников на сокращенный рабочий график, компания сохраняла одно рабочее место. И расходы при этом оказывались меньше, чем в случае сокращения одной единицы. А поскольку массовые увольнения сопровождались бы необходимостью выплаты пособий по безработице, то выбор варианта с сокращенным графиком еще и сэкономил деньги французского правительства.

У снижения издержек с помощью отпусков и четырехдневной недели есть и еще одно преимущество: компании могут гибко определять круг сотрудников, которых эти меры коснутся. Альтернативы — такие как урезание всех зарплат или прекращение найма новых людей — обычно ухудшают моральный климат и создают опасность ухода наиболее продуктивных сотрудников. Такие меры бьют по всем без разбора и могут лишить организацию ценных кадров в будущем.

Оплата по результату, основанная на измерении продуктивности или экономических показателей, — еще одно средство снижения затрат на персонал без ущерба для производительности. Специалисты давно спорят об эффективности такого подхода, приводя доводы как за, так и против него. Но недавнее исследование Кристофа Макридиса из Совета экономических консультантов при президенте США и Мори Гиттлмана из правительственного Бюро трудовой статистики выявило важный факт. Судя по данным Национального анкетирования по зарплатам за период с 2004 по 2014 год, американские компании чаще используют оплату по результатам в экономически неблагоприятные времена. Правда, исследователи не могут сделать однозначный вывод насчет оправданности такой стратегии. Предполагается, что она делает компании более гибкими, увязывая поощрение сотрудников с меняющимися условиями.

### **ИНВЕСТИРУЙТЕ В ТЕХНОЛОГИИ**

Когда наступает рецессия, у многих руководителей возникает желание «задраить люки» и сделать своим главным принципом максимальную осторожность. Между тем именно во время экономических спадов появляется возможность освоения новых технологий. В 2018 году Брэд

## ПЕРЕЖИТЬ РЕЦЕССИЮ И ВЫРВАТЬСЯ ВПЕРЕД

Хершбейн из Апджоновского института по исследованию занятости и Лиза Кан из Университета Рочестера опубликовали данные анализа рынка труда с 2007 по 2015 год. Они сопоставляли более 100 млн интернет-объявлений о работе с данными экономической статистики за этот период, наблюдая, как кризис влияет на потребность в тех или иных профессиях. Было показано, что в городах, особенно пострадавших от рецессии, спрос на квалифицированных специалистов был самым высоким. Исследователи Алисия Сассер Модестино из Северо-Восточного университета, Дэниел Шоаг из Гарвардской школы Кеннеди и Джошуа Бэлланс из Центра государственной политики Новой Англии объясняют это увеличение в частности тем, что в условиях высокой безработицы компании могут себе позволить набирать лучшие кадры, которые в обычное время для них недоступны. Когда ситуация на рынке труда выправляется, спрос на квалифицированных ИТ-специалистов возвращается к обычному уровню.

Хершбейн и Кан установили также, что кризис заставляет компании искать не только таланты, но и технологии. В пострадавших от рецессии регионах США компании увеличивали инвестиции в ИТ и — значит, рос спрос на соответствующих специалистов.

Что побуждает компании инвестировать в технологии в условиях нехватки денег? По мнению ряда экономистов, издержки упущенных возможностей в период спада бывают ниже, чем в благоприятные времена. Если экономика на подъеме, компаниям выгодно максимально наращивать производство и тратить вместо этого средства на развитие новых технологий кажется невыгодным. Но когда спрос падает, поддерживать производство на максимальном уровне бессмысленно, и значит, часть средств освобождается для финансирования инициатив в сфере ИТ. В результате именно во время рецессий освоение новых технологий оказывается менее затратным.

В теории это выглядит хорошо, но у руководителей могут быть и другие стимулы. Технологии позволяют сделать бизнес более прозрачным, гибким и эффективным. Кэти Джордж, старший партнер McKinsey, считает главным мотивом цифровой трансформации в кризис желание об-

завестись более мощными аналитическими инструментами, помогающими руководству лучше понять бизнес в условиях рецессии и найти путь к усовершенствованию операций.

Второе соображение, по мнению Джорджа, — желание сократить издержки с помощью цифровых технологий. Компаниям рекомендуется отдавать предпочтение «самофинансируемым» проектам с быстрой окупаемостью — например, автоматизации различных задач или внедрению систем принятия решений на основе анализа данных.

Третье соображение — надежда на то, что инвестиции в ИТ сделают компанию более проворной, а значит, лучше приспособленной к условиям неопределенности и быстрых изменений, характерных для рецессии. «В производственной сфере мы наконец видим желание осваивать цифровые технологии и современные аналитические инструменты, — говорит Джордж. — Раньше производственные компании умели либо выпускать самую дешевую продукцию в отрасли, либо сохранять высокую подвижность, но не то и другое одновременно. Гибкость обходилась дорого. Но теперь цифровые технологии позволяют проводить очень гибкую политику, быстро менять продуктовые линейки, объемы производства и т. п., а также более свободно перестраивать цепочки поставок по всему миру».

Все это, считает Джордж, означает, что во многих отношениях следующая рецессия может отличаться от предыдущих. Компании, успевшие инвестировать в цифровые технологии, аналитические инструменты и освоение методов эджайл, лучше понимают и быстрее видят возникающие угрозы и четче на них реагируют. Мы убедились, что рецессии помогают каким-то компаниям очень далеко и надолго обходить конкурентов по основным показателям. То же самое могут сделать и цифровые технологии. Для компаний, не позаботившихся о цифровой трансформации, следующая рецессия, возможно, приведет к отставанию, которое уже не удастся преодолеть.

---

**Уолтер Фрик (Walter Frick)** — заместитель главного редактора HBR.org



# Последствия катастроф: когда корпоративная помощь особенно важна

**В** последние годы природные катаклизмы: ураганы, цунами, землетрясения, лесные пожары — происходят все чаще и наносят все больший урон. За пятилетие 2011—2015 глобальный ущерб от стихийных бедствий в годовом исчислении был вчетверо больше, чем 30 лет назад (с поправкой на инфляцию). Растет и число пострадавших, в последние годы нередко превышавшее 300 млн человек. У государств, некоммерческих и общественных организаций, традиционно отвечающих за помощь, сейчас попросту не хватает на все средств.

В дело пришлось включиться корпорациям. Если в 2000 году в ликвидации последствий разгула стихии участвовало менее трети из 3000 крупнейших компаний мира, то к 2015 году эта доля превысила 90%, причем средняя сумма помощи выросла в десять раз. Среди 500 американских гигантов доля участвовавших в ликвидации последствий выросла с менее чем 20% в 1990-м до более 95% в 2014 году. В связи с этим возникают два очевидных вопроса: насколько важен фактор присутствия бизнеса в регионе и приносит ли благотворительная деятельность выгоду компаниям и их акционерам.

Группа специалистов под руководством Луи Баллестероса из Университета Джорджа Вашингтона провела два исследования на основе недавно созданной базы данных корпоративных пожертвований в связи с природными катастро-

фами за 2003—2013 годы (из нее исключили такие постепенно развивающиеся кризисы, как голод или аномальная жара). С помощью страховых и иных данных ученые оценили человеческий и экономический ущерб от каждого катаклизма, скорость оказания поддержки, а также сроки и степень восстановления пострадавших регионов.

Первое исследование исходило из предположения, что фирмы, хорошо знавшие регион, реагировали на несчастье быстрее и что чем больше была доля таких фирм среди доноров, тем эффективнее шло восстановление в долгосрочной перспективе. Компании, связанные с регионом, лучше знают потребности, в большей степени заинтересованы в скорейшем возобновлении нормальной работы. Исследователи также предположили, что быстрее и эффективнее должна была оказаться помощь компаниям, которые жертвовали не деньги, а производственные ресурсы (скажем, добывающая фирма могла предоставить экскаваторы, транспортная — логистическую поддержку).

Чтобы проверить теорию, ученые выявили пары похожих стран, переживших сопоставимые по масштабу потрясения, но получивших неоднородную по типу и объему помощь: от компаний, работающих в этом регионе или в других регионах; в денежной или натуральной форме. Были учтены такие параметры, как размер эко-

номики страны, уровень ущерба от катастрофы (число убитых и пострадавших) и реакция СМИ (известно, что все эти факторы влияют на скорость оказания помощи). Скорость восстановления оценивалась по темпам развития страны, отраженным в ежегодном Индексе человеческого развития ООН.

Результаты показали, что действительно страны, где помощь оказывалась в основном компаниями, работающими на местном рынке, оправлялись от катаклизмов быстрее других. Страны, в которых более 44% пожертвований поступало от работавших там компаний, 10 лет спустя чувствовали себя в среднем на 145% лучше, чем другие при подобных катастрофах. Натуральная помощь оказывалась в среднем быстрее и приводила к более полному восстановлению страны.

Второе исследование было посвящено «возврату на пожертвования». Прежде всего, обнаружилось, что корпоративные жертвователи, откликнувшиеся первыми, задают тон остальным: в 89% случаев почти все компании независимо от стоимости, доли рынка и финансовых показателей давали столько же, сколько первая. В 2010 году, спустя считанные часы после землетрясения в Чили, международная добывающая компания Anglo American перевела пострадавшим \$10 млн. За несколько последующих дней сразу три ее крупных конкурента внесли аналогичные суммы. «Когда происходит нечто ужасное, фирмам надо понять, как правильно реагировать», — объясняет Тайлер Рай, профессор Пенсильванского университета.

Чтобы понять, как оказание помощи влияет на бизнес компаний, исследователи сравнили доход, полученный фирмой-донором в пострадавшем регионе, с тем, что она получила бы, не случись катастрофы. Оказалось, что многое зависит от репутации фирмы: ее определяли по числу упоминаний в СМИ в течение года до и после происшествия. И если СМИ много писали о первом жертвователе, то они много внимания уделяют и тем, кто последовал его примеру. «Независимо от размера помощи больше всего выгоды получает первый донор и его подражатели — но лишь в случае его доброй славы, — пишут авто-

ры. — Если первый донор известен с нехорошей стороны, то и он, и его подражатели получают обратный эффект». Исследование также показало, что восприятие помощи общественностью не зависит ни от масштаба бедствия, ни от богатства фирмы: «Неважно, сколько вы пожертвовали: одни фирмы-первопроходцы и их последователи выигрывают от своей доброты, другие проигрывают. Мы обнаружили, что более половины компаний-благотворителей впоследствии потеряли больше, чем можно было бы предсказать, зная масштаб катаклизма». Ученые добавляют: если первым жертвователем стала компания с дурной репутацией, всем последующим, чтобы выйти из ее тлетворной тени, стоит предложить пострадавшим принципиально иную помощь.

Выводы ясны: если у фирмы хорошая репутация, в ее интересах первой броситься на помощь жертвам стихии; остальным это принесет пользу, только если они окажут поддержку сразу после уважаемой компании и в схожих параметрах. Исключительно важна связь с регионом. «Больше всего пользы благотворительность приносит компаниям, укорененным в местной экономике и владеющим локальными мощностями», — подытоживает соавтор исследования Майкл Юсим, научный сотрудник Пенсильванского университета.

Исследование проливает свет и на ситуацию в обществе в целом. Катастрофы в развивающихся странах, где мало богатых фирм, обычно привлекают меньше корпоративной помощи. Поэтому в деле восстановления этих регионов государственные и некоммерческие организации, а также жертвователи-физлица, к сожалению, вынуждены полагаться в основном на собственные силы.

---

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ: «Masters of Disasters? An Empirical Analysis of How Societies Benefit from Corporate Disaster Aid», Luis Ballesteros, Michael Useem, Tyler Wry («Academy of Management Journal», 2017); «Halos or Horns? Reputation and the Contingent Financial Returns to Non-Market Behavior», Luis Ballesteros, Michael Useem, Tyler Wry (рабочий документ)

# Что делать руководителю в условиях кризиса

Джон Балдони

**В** жизни всегда случается какой-нибудь коллапс, и вот тогда-то мэры крупных городов в разных странах показывают свое истинное лицо: иногда такие «большие люди» делают что-то хорошее, но чаще они совершают неблагоприятные поступки. Как однажды заявил бывший спикер Палаты представителей Тип О'Нил, «если политика — это решения, которые принимаются на местах», то вы, вероятно, сразу подумали, что первый же намек на снегопад, озвученный в прогнозе погоды, сподвигнет градоначальников на зимнее время перенести свой кабинет туда, где раздадут лопаты и снегоочистители.

Бывший мэр Нью-Йорка Майкл Блумберг, переизбиравшийся три раза подряд благодаря своему организаторскому таланту, который отмечают все, кто с ним работал. Но даже он подвергался в свое время критике из-за плохой организации уборки снега в Нью-Йорке (речь идет о 2011 — 2012 гг.). Большинство жалоб пришло от жителей так называемых четырех районов-аутсайдеров, в общем, от людей, живущих не на Манхэттене.

В то же время популярность Кори Букера, бывшего мэра Ньюарка, штат Нью-Джерси, занимавшего кресло градоначальника по ту сторону Гудзона, набрала обороты как раз потому, что он своевременно реагировал на снегопады, хотя по другим вопросам к нему до сих пор имеются претензии. Не ограничиваясь только распоряжениями по уборке снега, он сам с лопатой в руках помогал извлекать из-под сугробов машины, чи-

стить тротуары и даже как-то раз доставил подгузники мамаше, которая не могла выйти из дома. Он также сделал пост, где предупредил о начале снегопада своих подписчиков в твиттере, а таких, пожалуй, наберется более миллиона.

Нам нравится видеть выбранных нами чиновников в действии. Разница между подходом Блумберга и Букера может послужить уроком каждому человеку, наделенному властью. Вот несколько советов на случай, если и в вашей жизни случится буря, которая может нарушить ваши планы и испортить вам репутацию хорошего босса.

**Остановитесь на минуту и спокойно обдумайте ситуацию.** Один мой знакомый начальник однажды столкнулся с серьезным испытанием на работе. Ему поручили возглавить проект, и, по его словам, на первой же встрече все вдруг начали говорить одновременно. Разговоры на повышенных тонах едва ли могли перейти в конструктивное обсуждение, поэтому он делегировал свои полномочия подчиненному, а затем организовал еще одну встречу спустя час. Благодаря этому он смог навести порядок в ситуации полного хаоса.

**Действуйте быстро, но не суетитесь.** Лидер должен задавать направление деятельности и реагировать на ситуацию своевременно. Тем не менее чрезмерная поспешность заставляет нервничать других людей. Вы можете действовать не только с необходимой скоростью, но и с осмотрительностью. Или, как рекомендовал легендарный коуч Джон Вуден, «действуйте быстро, но не торопитесь».

## ЧТО ДЕЛАТЬ РУКОВОДИТЕЛЮ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

### **Управляйте ожиданиями других людей.**

Когда случается какая-то неприятность, все обычно хотят покончить с ней здесь и сейчас. Однако редко, когда сразу же можно найти быстрое и правильное решение. Как правило, отвечать за все предстоит большому боссу: и за сам кризис, и за его масштабность. Вы не хотите сеять в людях тревогу, но не стоит бояться говорить об истинных размерах проблемы. Обратите внимание на Уинстона Черчилля. Он, например, мастерски мог подвести итог и суммировать стоящие перед ним проблемы, а также своевременно и точно на них отреагировать. Его знаменитая фраза, произнесенная в 1940 году при вступлении в должность, звучала так: «Вы спрашиваете, в чем наша цель? Я могу ответить одним словом. Это победа, победа любой ценой. Победа, несмотря на весь террор. Победа, каким бы долгим и трудным ни был бы путь к ней, ведь без победы мы просто не выживем».

**Всячески демонстрируйте, что вы контролируете ситуацию.** Когда что-то происходит быстро, порой никто до конца не контролирует происходящее, однако лидер должен брать все на себя. Например, вы, разумеется, не можете управлять стихийным бедствием или же техногенной катастрофой, но вы можете контролировать ответные меры. При всем при этом руководитель может действовать самостоятельно, а также привлекать людей и материальные ресурсы для решения сложившейся ситуации. Вспомните о пожарнике Рэде Эдейре: ему удалось потушить пожары на нефтяных скважинах, с которыми никто не мог справиться. Казалось, что с яростным пламенем просто невозможно было совладать, но Эдейр знал, что у него получится управлять процессом тушения огня в экстремальных условиях.

**Оставляйте путь для отступления.** Это касается не только манеры держать себя — руководитель ни при каких обстоятельствах не может позволить себе терять самообладание, это в первую очередь вопрос умения лидера незамедлительно

приспосабливаться к той или иной ситуации. Отличительной чертой любого кризиса является его изменчивость. Ваша первая реакция может быть совсем не такой, как те меры, которые вы в итоге предпримите. В подобных ситуациях руководитель не может действовать в рамках какой-то одной определенной стратегии. Он должен своевременно реагировать на поступление новой информации, прислушиваться к мнению окружающих и консультироваться с экспертами в соответствующей области, которые точно представляют себе суть и последствия происходящего.

Как нам ни хотелось бы наблюдать за тем, как наш босс сам лично в первых рядах разгребает завалы, всему есть свой предел. Основная задача любого руководителя — указывать направление. Если начальник слишком увлечен «работой руками», то кто будет следить, как развивается картина в целом? Некоторым людям очень нравится быть вовлеченным в рабочий процесс и делать что-то «руками», они получают от этого свою порцию адреналина. Но с этим надо завязывать, это ведь уже не их работа.

У любого руководителя в кризисное время есть одна важная роль, и она состоит в том, чтобы видеть перспективу для дальнейшего развития. Как писал в своей книге «Формула лидерства» Майкл Юсим, эффективное руководство состоит в том, чтобы вовремя отойти от сцены и издалека увидеть все, что на ней происходит.

Именно поэтому руководителю не нужно лезть на гору вместе со всей командой: в горах его место в лагере, на основной базе. И если случится беда, начальник сможет увидеть, как решить возникшую проблему, видя всю ситуацию со стороны целиком.

Как правило, хорошей проверкой любого лидера становится кризис. И тот руководитель, который сможет правильно оценить всю ситуацию целиком, и есть тот подлинный лидер, который поможет компании преодолеть все трудности.

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и  
ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Диссертации и научные работы**

**2. Дипломы, курсовые, рефераты,  
чертежи...**

**3. Школьная тематика**

**Онлайн-консультации**

**Все отрасли знаний**