



Анна Тимушева

# В НАЧАЛЕ БЫЛ ХАОС

пять бизнес-решений для лидеров  
в условиях неопределенности

УДК 005.2  
ББК 65.290-2  
Т41

Во внутреннем оформлении  
использована иллюстрация:  
BIZ Studio / Shutterstock / FOTODOM  
Используется по лицензии  
от Shutterstock / FOTODOM

**Тимушева, Анна Андреевна.**  
Т41 В начале был хаос. Пять бизнес-решений для  
лидеров в условиях неопределенности / Анна Ти-  
мушева. — Москва : Эксмо, 2024. — 240 с.  
ISBN 978-5-04-180197-7

УДК 005.2  
ББК 65.290-2

**ISBN 978-5-04-180197-7**

© Тимушева А.А., текст, 2024  
© Оформление. ООО «Издательство  
«Эксмо», 2024

## Оглавление

Введение. Сильный лидер в нестабильное время ... 7

### **Неопределенность 1. Деньги .....15**

Еще до кризиса: как обезопасить себя от  
финансового краха ..... 18

Откуда экстренно брать деньги? ..... 40

Грамотно сокращаем затраты: ищем «оливку» .... 61

### **Неопределенность 2. Команда ..... 79**

Как сообщить команде, что у компании  
проблемы: антикризисный спич ..... 84

5 типов сотрудников в панике: как привести их  
в чувство и настроить на продуктивную работу ... 91

### **Неопределенность 3. Партнеры ..... 103**

Партнерство – почему это так важно сегодня ... 107

Как правильно выбрать бизнес-партнера . . . . .	122
Чек-лист «О чем нужно подумать, прежде чем вступать в партнерство с другой компанией» . . .	135
Как вести себя с партнерами во время кризиса . . .	138
<b>Неопределенность 4. Государство . . . . .</b>	<b>153</b>
Изменения на уровне страны: к чему нужно быть готовым . . . . .	157
Бизнес и политика: какую позицию занять . . . . .	163
Ищем новые возможности во время кризиса . . . . .	171
<b>Неопределенность 5. Ты сам . . . . .</b>	<b>183</b>
Непростые времена: 7 страхов руководителя . . . . .	187
Кризис среднего возраста: как он влияет на руководителя? . . . . .	196
Как поддержать себя в непростое время . . . . .	220
Развиваем свою эмоциональную компетентность . . . . .	227
Заключение . . . . .	235

## **Введение. Сильный лидер в нестабильное время**

Мы живем в такие времена, когда термин «неопределенность» – это уже не отдельный случай, а постоянная составляющая бизнес-пейзажа. Эпидемия 2020 года, турбулентная геополитическая ситуация 2022 года, логистический кризис 2023 года... Изменения стали новой нормой, а все, что мы знали раньше о менеджменте, можно считать атавизмом.

Когда я еще не была руководителем, мне нужен был план работы и четкие инструкции – что конкретно я должна делать на своей позиции. Развиваясь и поднимаясь выше по карьерной лестнице, я поняла, что для меня самое интересное – это создавать возможности. Видеть их там, где никто не видит. Не ждать, что кто-то сверху

придет и скажет, как правильно, а придумывать стратегию самой.

Пережив несколько кризисов в роли руководителя, я поняла, что важнейшее качество, которое необходимо современному управленцу, — это устойчивость к неопределенности. Раньше у нас было больше времени на реакцию. На то, чтобы создать команду, запустить коммуникацию, обдумать, написать руководство к действию. Сейчас все меняется так быстро, что ничего из классических книг по кризис-менеджменту уже не работает. Нужен быстрый ум, молниеносная реакция и невероятная гибкость, чтобы приспособиться к новым условиям, которые с каждым разом становятся все более неожиданными.

Мы вступаем в новую эпоху, когда почти все, что мы считали непрерывным и стабильным, распадается на наших глазах. Независимо от того, в какой области вы работаете, вы наверняка уже заметили, что мир меняется быстрее, чем когда-либо прежде. И чтобы оставаться конкурентоспособным, нужно научиться приспосабливаться к этим постоянным переменам.

Эта книга поможет вам приобрести такую устойчивость, в которой даже крайне сложные ситуации не заставят вас впасть в ступор и, посчитав, что выхода нет, сдаться. Вы научитесь развивать



свой бизнес вне обстоятельств. Как автор я буду считать, что добились своей цели, если вы перестанете бояться неизбежных перемен и научитесь получать удовольствие от того, что у вас пока нет готового решения; если у вас появится желание двигаться дальше, узнавать новое и с азартом принимать вызовы быстроменяющегося мира.

Быть стабильным — это навык. И именно его мы будем развивать в этой книге, чтобы никакая неопределенность не смогла загнать вас в тревогу.

Я выделяю пять главных неопределенностей, с которыми сталкивается бизнес и его руководители во время кризиса:

**ДЕНЬГИ.** Бюджет и финансы — это кровеносная система любого бизнеса. За кризисом всегда следует финансовая неопределенность, поэтому руководителю приходится принимать сложные решения о сокращении расходов, оптимизации бюджета и поиске новых источников финансирования. Где брать деньги в кризис? Как сократить затраты без ущерба для компании? И можно ли заранее обезопасить себя от финансового краха? Разберемся в разделе 1 этой книги.

**КОМАНДА.** Неопределенность будущего, угроза сокращений или принудительного неоплачиваемого отпуска — все это вызывает стресс и дезори-

ентацию сотрудников. Руководитель, как ответственный за поддержание морального состояния и продуктивности команды, задается вопросами: как сообщить сотрудникам, что дела плохи? Как мотивировать их работать на благо бизнеса в такие непростые времена? А что, если они поголовно начнут уходить, когда я буду принимать непопулярные решения? Все эти и другие вопросы, связанные с командой, обсудим в разделе 2.

**ПАРТНЕРЫ.** Поставщики и покупатели, а также любые другие деловые партнеры – это ключевые игроки в вопросах ведения вашего бизнеса. Решение возникающих проблем и вопросы восстановления бизнеса напрямую зависят от ваших партнеров. Как вести себя с партнерами во время кризиса? Каким образом руководителю управлять отношениями с ними? Как сообщить о проблеме, сохранив партнерские взаимоотношения? Поговорим об этом в разделе 3.

**ГОСУДАРСТВО.** Когда случается кризис, любой бизнес **быстро** осознает, что является частью большой мозаики под названием государство: на компанию начинают сильно влиять внешние изменения. Регуляторные меры, которые государство инициирует в ответ на кризисные ситуации, создают дополнительные сложности для управления бизнесом. К каким изменениям на уровне государства стоит быть готовым руководителю?

Какую поддержку от него можно получить во время кризиса? И должен ли бизнес выражать свою политическую позицию? Поговорим об этом в разделе 4.

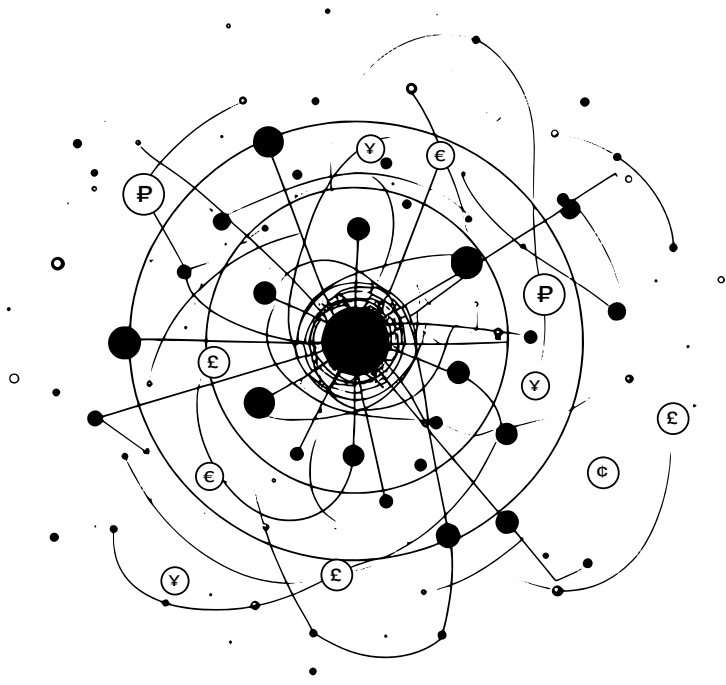
**ТЫ САМ.** Любой руководитель в кризисной ситуации сталкивается с неопределенностью на свой счет: а что будет со мной? Справлюсь ли я? Не подведу ли команду? В сложный момент остро чувствуешь, что люди рассчитывают *на* тебя – нужно демонстрировать спокойствие и уверенность, что все под контролем. Но что делать с собственными переживаниями? Как купировать страхи? И как поддержать себя в непростой для компании период? Узнаете в разделе 5 этой книги.

Вы не найдете здесь быстрых решений. Потому что их нет. Книга скорее содержит инструменты и стратегии, которые помогут вам справляться с неопределенностью и использовать ее как преимущество, а не препятствие. Эта книга – руководство для тех, кто хочет оборачивать каждое изменение в свою пользу. Для смелых новаторов, которые обожают вызовы и принимают их с азартом. Для тех, кто видит в хаосе не пугающую, а интересную реальность.

Может быть, управление бизнесом в условиях неопределенности – новый вызов для вас. А мо-

жет, вы уже привыкли ориентироваться в водовороте перемен. В любом случае я уверена, что страницы этой книги ответят на многие вопросы и станут отправной точкой в вашем увлекательном путешествии к бизнесу будущего. Я приглашаю вас честно посмотреть на мир меняющихся рынков, возможностей и сценариев – в мир, где неопределенность становится нормой. И научиться быть в этом мире первоклассным руководителем.





**НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ 1**

**ДЕНЬГИ**