

# «Черный дракон» и проблемы управления

**Кузин Дмитрий Владимирович** — вице-президент Европейского совета по бизнес-образованию (ECBE), доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

**Dmitry V. Kuzin** —  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation.



УДК 338.2:616.9  
DOI: 10.33917/es-7.173.2020.70-81

Пандемия коронавируса в этом году стала одной из главных тем мировой повестки дня и сейчас анализируется с разных сторон — биологической, медицинской, экономической, политической, социальной, исторической. Но еще одним аспектом ее рассмотрения является управленческий, так как этот вирус поразил не только людей, но и общество, и системы управления. Эта пандемия носит очень сложный, масштабный и многомерный характер, а нарастающей сложностью, комплексностью и неопределенностью, как известно, трудно управлять, особенно если примешивается фактор времени. В методологии есть принцип: если проблема, выявленная на каком-то уровне сложности системы, не решается средствами того же уровня, то нужно подняться на уровень выше. Иначе говоря, необходимо подняться на метаяровень, а здесь как раз и выявляются проблемы общественного управления, и они имеют две стороны. Первая — практическая — что делать и как управлять разворачивающимися процессами для минимизации ущерба людям, экономике и обществу, какую стратегию выхода из этой пандемии разрабатывать и как ее реализовать. Этим сейчас все и озабочены, но эффективность разных текущих мер и стратегий пока еще рано оценивать в полной мере, особенно с учетом новой волны пандемии. Вторая сторона — теоретическая — как эта проблема может рассматриваться концептуально через призму смены парадигмы существования общества и парадигмы управления. Данная статья посвящена некоторым принципиальным аспектам именно последней стороны проблемы.

#### *Ключевые слова*

Проблемы управления, пандемия, стратегия, парадигма существования общества, парадигма управления, метаяровень.

### Правда Нассима Талеба

Известный американский публицист, профессор и консультант, автор цикла книг под общим названием *Incerto* (неопределенность) оказался провидцем. Сами названия его книг говорят о том, что все они о том, что сейчас произошло, как мы к этому приготовились, что надо делать, чтобы создать эффективные системы риск-менеджмента и обеспечить «антихрупкость» организаций, экономики и общества [1–3]. Более того, еще в интервью 16 ноября 2017 г. он сказал, что «самый большой риск — это эпидемии» [4], но при этом же в начале нынешней пандемии заявил, что это не «черный лебедь» (хотя почти все его именно так и называли), так как данное заболевание можно было предви-

➤ Именно такой «черный дракон» и прилетел к нам. И проблема в том, что он заразил не только людей, но и системы управления.

деть и «убить в зародыше». Так это или не так — судить специалистам, но то, что подобные заболевания в последние годы были, — это факт. Он отметил, что у компаний и правительств стран мира нет оправдания, когда они демонстрируют низкий уровень подготовленности к пандемии. Если согласиться с его мнением, то в чем тогда проблема и какую другую метафору для описания происходящего можно предложить?



### “Black Dragon” and Management Problems

The coronavirus pandemic this year has become one of the main topics on the world agenda and is now being analyzed from different angles — biological, medical, economic, political, social, historical. But another aspect to take into account is administrative, since this virus has infected not only individuals but also society, government and business systems. The pandemic is very complex, large-scale and multidimensional and, as is well known, it is hard to control the increasing difficulty and uncertainty, especially when the time factor is involved. There is a principle in methodology: if a problem identified at a certain level of the system’s complexity is not solved by means of the same level, then you need to rise to a higher level. In other words, it is necessary to rise to the metalevel, and this is where the problems of public administration and management are identified, and they are two-sided. The first one is practical — what to do and how to manage the unfolding processes to minimize damage to people, economy and society, what strategy to develop for recovery from this pandemic and how to implement it. This is a focus of everyone’s attention now, but it is too early to fully assess the effectiveness of various current measures and strategies, especially given the new wave of the pandemic. The second side — theoretical — how this problem can be viewed conceptually through the prism of changing the paradigm of the society existence and the paradigm of management.

The present article deals with some fundamental aspects of the latter aspect of the problem.

#### Keywords

Management problems, pandemic, strategy, paradigm of society existence, management paradigm, metalevel.

Пандемия коронавируса начала распространяться по миру из Китая. В китайской мифологии есть главный символ — дракон — олицетворение добра, мира, процветания, совершенства, силы, ума и энергии. Обычно его цвет золотой, желтый, красный, синий, зеленый. Но есть и черные драконы, более редкие. Они злые, опасные, токсичные, хитрые и маскирующиеся, их поведение хаотично и непредсказуемо. Их любимые цели — это люди. Именно такой «черный дракон» и прилетел к нам. И проблема в том, что он заразил не только людей, но и системы управления.

В современном сложном и турбулентном технологичном мире проблема рисков приобретает все большее значение. В фокусе внимания систем управления традиционно находятся рыночные и финансовые риски. Мы также научились с разной степенью эффективности работать с нерыночными рисками (коррупционными, комплаенса, третьих лиц, информационной безопасности, санкционными, экологическими и др.). Однако риск глобальных пандемий такого масштаба не смогли точно предсказать и оценить и оказались не готовы, хотя большой и позитивный опыт борьбы с эпидемиями в мире был накоплен. И, как в свое время сказал отец Георгий Флоровский, «вдруг все стало очень серьезно».

При этом, как часто случается, в риск-менеджменте мы наступаем на одни и те же грабли. Абсолютное большинство аналитиков после глобального кризиса 2008 г. пришло к выводу, что одной из его главных проблем оказалась неготовность, сбой и неэффективность глобальных систем риск-менеджмента. Неготовность — это результат реактивного, часто запоздалого мышления. Напротив, проактивное (опережающее) мышление и поведение — основа предупреждения угроз и мобилизации ресурсов для последующего выхода из опасных ситуаций и дальнейшего прорыва. Эта проблема неэффективного риск-менеджмента (вместе с другой не менее важной — этической) нарастала с начала 2000-х годов, а ее триггером стал тогда ипотечный кризис. Многие в системе ценностей и практике затем было переосмыслено, заговорили о необходимости «новой нормальности», но, видимо, фундаментальный переход к ней за 10 лет все же не произошел.

И снова в широком плане — изначальная неготовность национальных систем управления и риск-менеджмента, но уже к риску совер-

➤ ➤ Далеко не все руководители, особенно в первой фазе европейской пандемии, продемонстрировали рациональное поведение — доминировали скорее растерянность и эмоции, чем расчет и логика.

шенно другой природы и масштаба, а в более узком — разная степень готовности систем здравоохранения, государственного управления и предпринимателей. Такой риск вместе со связанными с ним проблемами нефтяного рынка и падения производства породил нарастание глобального кризиса — «идеально-го шторма». Все эти обстоятельства способны подорвать многие основы современного общества, в частности веру в его стабильность, благополучие и процветание. Как известно, в планировании нужно исходить из того, что может реализоваться худший сценарий. Сейчас ясно, что вероятность именно такого сценария очень велика — это гибель и утрата здоровья людей, потеря работы, денег, собственности, власти, влияния, контроля и др. И опять начались разговоры о «следующей нормальности» (*next normality*) для мира после коронавируса, который претерпит фундаментальную трансформацию глобального порядка.

### Коронавирус и парадигма управления

На протяжении последних двух десятилетий в мире идет дискуссия о смене парадигмы управления. То, что достаточно хорошо работало большую часть XX в. и считалось некоей базовой моделью управления, называемой по-разному — «геном менеджмента M1.0» (Гэри Хэмел) [5] или «регулярным менеджментом» (Стивен Деннинг) [6], но по сути одинаковой, нуждается в существенном пересмотре в условиях появления новых технологий, нового человека, новой экономики и нового общества. В этом обществе нарастают как позитивные (прорывные технологии, экспоненциальное нарастание знаний, изменение многих ценностей и др.), так и негативные тенденции, и процессы, вызванные в том числе глобализацией. К последним, в частности, можно отнести несколько «избыточностей», с которыми столкнулось глобальное сообщество — перенаселение, перепроизводство, перепотребление, загрязнение окружающей среды, переинформированность, перекоммуницированность и др. И на этом фоне возникает

новый неожиданный и огромный нерыночный риск — COVID-19, превратившийся буквально за месяцы в глобальную угрозу огромного масштаба и остающийся триггером нового глобального кризиса. Все, о чем писали теоретики менеджмента в последние два десятилетия, проявилось сейчас в концентрированном виде. Изменение парадигмы управления стало еще более очевидным.

Смена парадигмы — это, прежде всего, смена привычного образа мышления, задающего определенную систему ценностей, координат, стандартов, а также иное понимание реальности и тип поведения, иначе говоря, смена нормы. И многие аналитики опять об этом заговорили. Достаточно посмотреть на поток новых публикаций о социально-экономических воздействиях и предполагаемых последствиях этой пандемии для будущего как бизнеса, так и всего мирового сообщества.

Здоровье многих организаций, о котором не так давно писал, например, Ицхак Адизес [7], оказалось под угрозой, прежде всего потому, что не изменились их фундаментальные ценности и принципы управления, соответствующие больше модели M1.0 — рациональность, измеримость и универсальность.

Согласно Герберту Саймону, мы по природе «ограниченно рациональны», и это тоже в полной мере проявилось сейчас. Предположение, что рациональность лиц, принимающих решения, будет адекватно восприниматься людьми, весьма оптимистично, хотя бы потому, что человек — «вещь вообще неточная», как гово-

рил известный кинорежиссер Р.А. Быков. К тому же, как выяснилось, далеко не все руководители, особенно в первой фазе европейской пандемии, продемонстрировали рациональное поведение — доминировали скорее растерянность и эмоции, чем расчет и логика. Даже если возникают панические настроения, слово «паника», как считает Нассим Талеб, означает преувеличенную реакцию, что на индивидуальном уровне, с его точки зрения, возможно, глупо, но не на коллективном. «Мы сумели выжить в течение миллионов лет благодаря „иррациональной панике“, — написал он [8].

Рациональная бюрократия и чиновники разных уровней и мастей, особенно в начале пандемии, далеко не всегда демонстрировали эффективность, не все выдержали тест на готовность, стойкость, профессионализм, быстроту реакции и ответственность. У многих очевидно проявилось когнитивное искажение (эффект Даннинга — Крюгера) [9], которое заключается в том, что люди, имеющие недостаточный или низкий уровень квалификации, делают ошибочные выводы, принимают неудачные решения и при этом не способны осознавать свои ошибки в силу этого низкого уровня, но зато имеют завышенные представления о собственных способностях и умениях. До сих пор отмечаются достаточно нелогичные и противоречивые действия с введением (или возвратом) ограничений и их снятием. А в обществе одновременно существуют и рациональность с ответственностью, и расслабленность, безответственность и страхи.

Если говорить об *измеримости*, то в методиках измерений, связанных с пандемией, много неяс-



ного, количественные оценки проблемы оказались очень разными. Оценивать эффективность предложенных мер все же еще рано, тем более что заболеваемость опять нарастает. Все эффекты здесь нелинейны и отложены во времени, а степень иррациональности поведения вообще измерить невозможно. «Посыпались» многие прогнозы — темпов роста, объемов падения производства, бюджетного дефицита, занятости и др. Нельзя забывать и о ключевой проблеме — о доверии в обществе, доверии к информации, к лицам, принимающим решения, к институтам, поведению и т.д.



Об универсальности можно говорить относительно предлагаемого набора мер противодействия, о рекомендуемых консультантами рецептах, но не о моделях и стратегиях. Законы распространения инфекции одинаковы и достаточно хорошо изучены. Если нет медицинских средств с доказанной эффективностью, все страны закрываются, население самоизолируется, ограничиваются социальные контакты и проведение массовых мероприятий, по возможности сворачивается производство и т.п., то есть угрозу либо сдерживают (*containment*), либо смягчают (*mitigation*) доступными, но в любом случае достаточно затратными способами. И это два разных подхода с разными последствиями — в первом случае с большим экономическим ущербом, во втором — с потенциально большими возможностями для адаптации инфраструктуры, но и с ростом заболеваемости во времени, а значит, и увеличением числа потенциальных смертей.

С учетом комбинации этих подходов обозначилось несколько разных национальных моделей реагирования. Более того, даже в рамках тех или иных стран разные регионы (например, со-

седние регионы в Италии в самом начале) продемонстрировали разную реакцию в борьбе с вирусом [10]. Совершенно ясно, что результаты в текущей промежуточной фазе пандемии далеко не одинаковые и не однозначные. Эффективность разных моделей покажет будущее, и это, безусловно, представляет интерес для исследователей, но сейчас, конечно, важно не теоретизирование, а то, сколько людей удастся спасти и вылечить, как минимизировать ущерб для тех, кто не пострадает от болезни, как справиться с кризисом экономика.

Существенную трансформацию в плане универсальности претерпели идеи глобализма. За несколько недель весны этого года коронавирус поменял очень многое — ценности, систему координат и оценок, поведение и отношения, а в целом он начал менять управленческое мышление. С одной стороны, все же большинство людей осознало глобальный вызов и угрозу, и в этом мир все более становится единым — ответ должен быть общим, так как враг у человечества один. Но с другой стороны, сейчас уже многие говорят о крахе глобализма в его прежнем понимании, видя неэффективность многих институтов и интеграционных механизмов, национальную замкнутость и внутреннюю сосредоточенность (правда, у всех в разной степени).



Нарушаются не только сложившиеся принципы, но и практика ведения дел, принятия решений, коммуникаций перед лицом такого рода угрозы. Образно говоря, «перекоммуницировавший» мир достаточно резко закрылся, потом приоткрылся и опять закрывается. Он на глазах становится другим, и его надо будет по-новому осмысливать и обустривать. Но пока же вновь оказались прав Нассим Талеб, когда, выступая несколь-

➤➤ До сих пор отмечаются достаточно нелогичные и противоречивые действия с введением (или возвратом) ограничений и их снятием. А в обществе одновременно существуют и рациональность с ответственностью, и расслабленность, безответственность и страхи.

ко лет назад в Москве, сказал: «Мы живем в мире, который не до конца понимаем». И это вызов для управления.

### Новая реальность

В марте 2020 г. мы оказались в новой реальности, которую воспринимаем и осознаем очень по-разному. Относительная безмятежность и безответственная успокоенность многих в начале пандемии сменилась где растерянностью, паникой и страхом, где, наоборот, собранностью, мобилизацией и относительно быстрой реакцией на угрозу. А общим тестером той или иной реакции является система управления — ее способность или неспособность организованно противостоять угрозе, оценивать ее последствия и разрабатывать стратегию выхода из кризиса.

Для бизнеса негативная сторона этой реальности, к которой он должен как-то адаптироваться, такова:

- власть не везде оказалась на высоте, привычные для многих стран модели государственного управления и системы общенационального риск-менеджмента показали свою недостаточную эффективность;
- децентрализованные (преимущественно частные) системы здравоохранения не справились и до сих пор плохо справляются с угрозой второй волны пандемии, хотя, конечно, накопили определенный опыт;
- произошло резкое падение спроса на одни товары и услуги (нефть, транспорт, туризм, сфера развлечений, общественное питание) и возрастание спроса на другие (медицинские, потребительские, коммуникационные) с известными сбоями в его удовлетворении;
- нарушились многие стоимостные цепочки и операционные процессы, связанные с поставками товаров, оборудования, компонентов, запасных частей, а также с логистикой.

Как результат — рост неопределенности, резкое снижение уровня активности во многих отраслях, резкая волатильность финансовых рынков, снижение запасов прочности, угроза массовых банкротств, увольнений работников и увеличения безработицы, возникновение новой среды, в которой у многих людей возникает ощущение

дезориентации, потери своей значимости и ценности, рост негативных ожиданий. Особо следует отметить проблему новых бизнес-рисков — многие организации сегодня проходят краш-тест. И от того, как построены их системы менеджмента, сейчас многое зависит. Среди основных рисков — информационная и кибербезопасность, организация удаленной работы и мотивация персонала, безопасность работников и продукции, ведение бизнеса в условиях ограничений, удаленный аудит и др. [11].

С другой стороны, открывается окно новых возможностей:

- война с коронавирусом прорвала плотину, которая сдерживала развитие компаний-дисраптеров — тех, которые начали трансформировать новую экономику, развивая технологии, создавая новые продукты и услуги, устанавливая новые отношения между производителями, потребителями и сотрудниками [12];
- очень быстро изменились и развиваются различные онлайн-бизнесы и сервисы, дистанционные формы работы и обучения, появились новые рыночные ниши, новые нематериальные формы создания стоимости — мир становится все больше онлайн-овым; кризис, связанный с COVID-19, может стать последней главой в истории брендов, не освоивших электронную коммерцию [13];
- будет чаще происходить консолидация компаний из различных индустрий, появится больше брендов нового поколения, созданных с учетом требований новой реальности;
- возникают новые более гибкие и быстрые организации, основанные на принципах партнерства, самоуправления, более глубоких эмоциональных отношений;
- создаются новые операционные модели с усовершенствованной системой управления в центре и широкой сетью представительства на местах.

### Новая система ценностей

Одной из современных интегральных концепций менеджмента является MBV — управление на основе ценностей. Согласно ей, смыслы и ценности задают цели («куда идти» и «что делать» — предшествующая концепция MBO)

➤ За несколько недель весны этого года коронавирус поменял очень многое — ценности, систему координат и оценок, поведение и отношения, а в целом он начал менять управленческое мышление.

и средства их достижения («как делать», управлять по инструкциям — изначальная концепция MBI) [14]. Сейчас наступило время задуматься над новыми смыслами и прежде всего переоценить социально-экономические ценности — здоровье, сохранность и безопасность людей, образ жизни, потребление, доверие и взаимодействие, этику взаимоотношений и поведения, социальную ответственность.

Мы вновь возвращаемся к вопросу о назначении экономики и бизнеса, вновь на повестке дня дилеммы — эгоизм против альтруизма; прибыли для акционеров против благополучия всех стейкхолдеров; экономика потребления против экономики жизни и безопасности [15, 16]. Эти дилеммы уже достаточно давно обсуждаются в научной и экспертной среде — широко известны, например, такие концепции, как стейкхолдерский капитализм (Клаус Шваб) [17] и сознательный капитализм (Джон Макки и Раджендра Сисодия) [18]. Потребители и производители, сотрудники и работодатели, компании и государство — все заинтересованные стороны должны участвовать в создании новых ценностей и в новой системе отношений, основанных на доверии, ответственности, прозрачности, соучастии, лояльности, справедливости, личном росте, заботе как равноправные партнеры, обеспечивающие долгосрочные выгоды для всех. И это справедливое партнерство между ними само по себе становится высшей ценностью.

В период пандемии очевидно, что рынок вновь продемонстрировал свою ограниченность, а то и неспособность решить многие возникшие проблемы — везде потребовались помощь и активное вовлечение государства. Можно предположить, что в будущем станут доминировать интеграционные модели, основанные на разных формах частно-государственного взаимодействия и партнерства, но это точно будет не чисто либеральная модель. Потребуется переосмысление ценности и поддержка работников таких специальностей, как здравоохране-

ние, образование, социальные услуги, которые недооцениваются рынком, но необходимы для общества. Как правило, следствием их количественной или качественной недооценки является нехватка критически важных кадров именно в период серьезных испытаний. И наоборот, мы видим переизбыток достаточно высокооплачиваемых рабочих мест, либо создающих сравнительно малые ценности, либо вообще их не создающих (брокеры, дилеры, посредники, чиновники и т.п.), либо производящих избыточные, ложные или опасные ценности.

### Проблемы и вызовы для управления

В этом году наступило время для серьезной работы в самых разных областях, для принятия максимально обоснованных, разумных, взвешенных и эффективных решений, а также анализа ошибок. Так, группа итальянских экспертов, проанализировав ситуацию в стране и в мире с момента первых признаков заражения, выделила следующие проблемы в принятии решений [8]:

- *предвзятость восприятия*: изначальный скептицизм лиц, принимающих решения, по поводу чрезвычайности ситуации, использование



только той информации, которая подтверждает предпочтительную для них позицию или их первоначальную гипотезу, неспособность услышать экспертов из разных областей, избегание непопулярных мер;

- *неполнота решений*, отсутствие системного и комплексного взгляда на проблему и тем самым ее усугубление из-за несогласованных одновременных действий;

- *недостаточно быстрое распространение информации и знаний*, возникающих в результате различных решений, неточность этой информации;

- *неспособность учиться* как на успехах, так и на неудачах, неготовность соответствующим образом изменить тактику, применяя наиболее эффективные меры и сворачивая неэффективные.

Эксперты и консультанты обозначили ряд ключевых направлений развития бизнеса и переосмысления менеджмента в период этого кризиса [19, 20]:

- защита и решение проблем персонала — здоровья, безопасности, массового перехода на дистанционную работу, поддержания мотивации и результативности, прозрачности обмена знаниями и опытом, дополнительного обучения и повышения квалификации, кадрового планирования и т.д.;
- стабилизация производственно-финансовых цепочек (региональных, национальных, глобальных);
- поддержание операционных процессов, в том числе в онлайн-режиме;
- решение возникших финансовых проблем (ликвидности, кредитов, инвестиций, налогов, платежей и т.д.), управление денежными потоками в условиях снижения доходов в ряде отраслей, «сброс балласта»;
- работа со стейкхолдерами в новой среде, понимание и моделирование предпочтений и поведения потребителей, их приспособления к новой реальности, изменение системы работы с ними. Как показывают результаты опроса, проведенного международной консалтинговой компанией *Vain & Company*, 70% руководителей считают, что сейчас важно продемонстрировать отношение организации к благополучию сотрудников и клиентов, одновременно знакомя их с общей идеей о том, что ждет компанию после завершения пандемии. В то же время только 15% опрошенных фокусируют внимание исключительно на том, чтобы пережить кризис настоящего, или на том, как изменить компанию в будущем [13];

- изменение практики государственного регулирования и поддержки бизнеса;
- разработка антикризисной стратегии.

Весьма интересные выводы содержатся в недавнем исследовании мнений более 600 топ-менеджеров из 67 стран о перспективах развития их бизнеса в условиях пандемии COVID-19 в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Это исследование было проведено в июне-июле 2020 г. компанией PWC [21]. Большинство респондентов считают, что произошедшие изменения, выразившиеся в переходе на удаленный режим работы (78%), ускорении автоматизации (76%) и снижении численности со-



трудников в офисах (61%), останутся надолго. В целом 61% опрошенных полагает, что в будущем их бизнес-модель будет более цифровой — это то изменение, которое только ускорило в результате пандемии. 58% руководителей заявили, что обеспечение безопасности цепочки поставок останется одной из приоритетных тем. Несмотря на усиление глобализации в предшествующие десятилетия, почти каждые двое из пяти руководителей (39%) считают, что в будущем произойдет долговременный сдвиг приоритетов в сторону ведения деятельности внутри стран с опорой на собственные силы. Такая же доля респондентов ожидает, что последует устойчивый рост национализма. 65% опрошенных предсказывают снижение темпов мирового экономического роста. Респонден-

ты также считают, что пандемия сделала более значимой тему персонала. Меры поддержки работников в этот период предусматривали защиту здоровья и безопасности (92%), обеспечение благополучия (61%) и финансовую поддержку (24%). 42% участников опроса сделали взносы в общественные организации, а почти треть (32%) сократила собственное вознаграждение. Руководители компаний, которым удалось максимально сохранить персонал (36%) и принять меры по защите здоровья и безопасности сотрудников (92%), считают, что это положительно повлияет на долгосрочную репутацию их организации.

Каждое из обозначенных выше направлений содержит определенный набор рекомендаций, но это отдельная тема для изучения и оценки. Здесь хотелось бы обратить внимание на несколько принципиальных вызовов для управления с точки зрения смены парадигмы.

*Первый вызов* — это стратегия в период борьбы с пандемией, выхода из нее и формирование «следующей нормальности». Аналитики Глобального института *McKinsey* предлагают модель поведения на этом пути, которая состоит из пяти *R* — *Resolve, Resilience, Return, Reimagination, Reform* [22]. Прокомментируем эти 5R.

*Разрешение проблем* — немедленный и реальный ответ систем здравоохранения, фармацевтики, финансовой сферы и т.д., достигшие за счет переговоров сбалансированности рынков, решения о продолжении бизнес-операций, коммуникационных, образовательных и других процессов, обеспечение стимулирующих мер, продовольственного снабжения, планы по сохранению занятости и защите персонала и др. Здесь важны решения на разных уровнях системы управления о масштабах действий, их направленности, процессе осуществления, глубине.

*Стойкость* — пандемия спровоцировала, возможно, глубочайший экономический кризис за столетие, который может вызвать сильный стресс, масштабные структурные и социальные изменения и которому нужно будет противостоять, поддерживая и стимулируя экономику, сохраняя ее устойчивость и уровень жизни, обеспечивая уверенность в завтрашнем дне.

*Возврат к нормальному состоянию бизнеса* в посткризисный период, восстановление уровня производства и производительности, цепочек поставок и связей, условий конкуренции и доверия. Но опять встает вопрос о нормальности — по всей видимости, это не просто восстановление и расширение обычного производства и рабочих мест прошлого, как после предыдущих кризисов, а обеспечение его оптимального уровня для разумного потребления, а также создание новых типов производства и занятости, соответствующих новому технологическому укладу и обеспечивающих необходимый уровень благосостояния общества.

*Пересмотр* ценностей, предпочтений, ожиданий, ответственности людей как граждан, сотрудников, производителей, потребителей, собственников, руководителей. Переоценка роли и значения целого ряда институтов и организаций, условий конкуренции и практик, особенно в области обеспечения здоровья и благополучия людей.

*Реформирование*. Коронавирус потребовал осознания многих социально-экономических факторов и процессов, которые сделали возможным такое его распространение, и потребовал серьезного изменения мышления, политики и регулирования (в том числе моделей вовлечения государства в экономические процессы и саморегулирования), практик и много другого в самых разных областях. Он показал уязвимость, казалось бы, очень развитого, но и очень зависимого от многих вещей человечества, перед лицом экзогенных и плохо контролируемых, а то и вовсе неизвестных угроз.



➤ Кризис, связанный с COVID-19, может стать последней главой в истории брендов, не освоивших электронную коммерцию.

*Второй вызов* — обеспечение эффективного лидерства на этом пути в условиях большой хаотичности, неопределенности и сложности разворачивающихся процессов. Такого рода ситуация объективно может вызвать дезориентацию, чувство потери контроля, страх и эмоциональный стресс. Как мы увидели, реакция и поведение лидеров стран и бизнеса в начальной стадии разворачивания пандемии были очень разными. Время покажет, кто был более профессионален, сосредоточен, мудр и прав. Но, наверное, главное здесь опять же в смене парадигмы лидерства — от мышления прошлого к мышлению будущего; от конкурентного лидерства (силы в традиционном экономическом, политическом или военном понимании) к этическому, интеллектуальному и духовному лидерству (силе знаний, мысли, воли, правды, справедливости, ответственности и доверия).

Перед лидерами встает несколько задач, соответствующих новой парадигме управления XXI в. [23, 24]:

- понимать реальность, осознавать изменение условий, рисков, связей и практик ведения дел,

настроений и ожиданий граждан, реальных интересов стейкхолдеров;

- создавать и развивать новую организационную культуру и систему ценностей: укреплять дух и здоровье своих организаций, междисциплинарную командно-сетевую работу с отходом от командно-контрольной иерархии и бюрократии, с большей автономией в принятии решений, с максимальной адаптивностью к изменяющейся ситуации, с обменом знаниями и идеями, с информационной открытостью и прозрачностью, со всем тем, что обеспечивает доверие и взаимодействие;

- расширять возможности для распределенного лидерства, находить и стимулировать людей, готовых к принятию критически важных решений и ответственности за них, к действию, к обучению, наделенных такими качествами, как спокойствие, умение остановиться, обдумать и оценить ситуацию, рассудительность, убежденность и реализм;

- задействовать все многообразие интеллекта — рационального, социального, эмоционального, духовного и др.;

- думать о будущем и создавать это будущее даже в таких экстремальных условиях.

*Третий вызов* — этика. Сейчас время сложного этического выбора для многих лиц, принимающих решения, связанных с дилеммами, на которые мы указали выше. В период такого рода событий нравственные проблемы всегда обостряются, а неэтичное поведение проявляется со всей очевидностью особенно там, где происходит его нормализация — возведение во вполне устоявшуюся практику таких явлений, как коррупция, обман, сокрытие или искажение информации, манипулирование или мошенничество. Всегда кто-то пытается сыграть на бедствии, обеспечить для себя выгоду или преимущество, там, где предоставляется возможность, использовать власть в определенных интересах и получить политические дивиденды или просто занять нейтральную (выжидательную), еще более опасную позицию. Кроме того, любые меры по борьбе с эпидемиями должны быть прежде всего этически обоснованными. Рассматривая разные меры сдерживания или смягчения кризиса, приходится делать выбор между экономикой и людьми — затратами и убытками, с одной стороны, и социальными обязательствами, ответственностью, спасенными жизнями — с другой. Но это этический, а не эмпирический выбор, и принцип чистой рациональности здесь опять под вопросом.



\* \* \*

Нынешняя пандемия выявила много проблем современной цивилизации, которые еще долго будут анализироваться и обсуждаться с разных сторон в поисках нового мироустройства и системы ценностей, дальнейшего развития виртуализации экономики и взаимоотношений, изменения парадигмы управления. Она еще более очевидно показала, что мы переживаем новую управленческую революцию, которая началась в конце XX в. с возникновением и развитием Интернета. Вся прежняя история человечества и все предыдущие управленческие революции в их канонической трактовке произошли в реальном физическом мире. Теперь этот мир дополнился виртуальной реальностью и все больше в нее переходит, и это является крупнейшей технологической и социальной трансформацией в истории человечества, требующей изменения мышления, укрепления веры, развития теории и практики управления. **Э**

ПЭС 20095 / 15.10.2020

#### Источники

1. Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости / Пер. с англ. М.: КоЛибри, 2009.
2. Талеб Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / Пер. с англ. М.: КоЛибри, 2016.
3. Талеб Н. Рискую собственной шкурой. Скрытая асимметрия повседневной жизни / Пер. с англ. М.: КоЛибри, 2019.
4. Талеб Н. Патология нашего времени — потеря контакта с реальностью [Электронный ресурс] // РБК. 2017. 16 ноября. URL: [https://www.rbc.ru/interview/own\\_business/16/11/2017/5a0c361d9a7947003e4aff7c](https://www.rbc.ru/interview/own_business/16/11/2017/5a0c361d9a7947003e4aff7c).



5. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Пер. с англ. СПб.: Best Business Books, 2013.

6. Denning S. *The Leader's Guide to Radical Management*. John Wiley & Sons, Inc., 2010.

7. Адизес И. На пороге управленческой революции // *Harvard Business Review* — Россия. 2017. Февраль.

8. Злобин А. Автор «Черного лебедя» назвал тупостью слова Маска о панике из-за коронавируса [Электронный ресурс] // *Forbes*. 2020. 8 марта. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/milliardery/394571-avtor-chernogo-lebedya-nazval-tupostyu-slova-mask-a-panike-iz-za>.

9. Kruger J., Dunning D. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999. Vol. 77. No. 6. P. 1121–1134.

10. Пизано Г., Садун Р., Занини М. Covid-19: пять уроков итальянской трагедии [Электронный ресурс] // *Harvard Business Review* — Россия. 2020. 2 апреля. URL: <https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/826993>.

11. Чуличкова К. COVID-19 и системы менеджмента [Электронный ресурс] // *PRO Качество*. 2020. 8 мая. URL: <https://kachestvo.pro/blogs/covid-19-i-sistemy-menedzhmenta/>

#### References

1. Taleb N. *Chernyi lebed'*. *Pod znakom nepredskazuemosti* [Black Swan. Under the Sign of Unpredictability]. Moscow, KoLibri, 2009.
2. Taleb N. *Antikhрупkost'*. *Kak izvlech' vygodu iz khaosa* [Antifragility. How to Benefit from Chaos]. Moscow, KoLibri, 2016.
3. Taleb N. *Riskuya sobstvennoy shkuroi*. *Skrytaya asimetriya povsednevnoi zhizni* [Risking a Proper Skin. Hidden Asymmetry of Everyday Life]. Moscow, KoLibri, 2019.
4. Taleb N. *Patologiya nashego vremeni — poterya kontakta s real'nost'yu* [Pathology of Our Time — the Loss of Contact with Reality]. RBK, 2017, November, 16, available at: [https://www.rbc.ru/interview/own\\_business/16/11/2017/5a0c361d9a7947003e4aff7c](https://www.rbc.ru/interview/own_business/16/11/2017/5a0c361d9a7947003e4aff7c).
5. Khemel G. *Budushchee menedzhmenta* [The Future of Management]. Saint Petersburg, Best Business Books, 2013.
6. Denning S. *The Leader's Guide to Radical Management*. John Wiley & Sons, Inc., 2010.
7. Adizes I. *Na poroge upravlencheskoi revolyutsii* [On the Verge of the Management Revolution]. *Harvard Business Review* — Rossiya, 2017, February.
8. Zlobin A. *Avtor "Chernogo lebedya" nazval tupost'yu slova Mask-a o panike iz-za koronavirusa* [Author of the "Black Swan" Called Stupidity Mask's Word on Panic about the Coronavirus]. *Forbes*, 2020, March, 8, available at: <https://www.forbes.ru/newsroom/milliardery/394571-avtor-chernogo-lebedya-nazval-tupostyu-slova-mask-a-panike-iz-za>.
9. Kruger J., Dunning D. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, vol. 77, no. 6, pp. 1121–1134.
10. Pizano G., Sadun R., Zanini M. *Covid-19: pyat' urokov ital'yanskoj tragedii* [Covid-19: Five Italian Tragedy Lessons]. *Harvard Business Review* — Rossiya, 2020, April, 2, available at: <https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/826993>.
11. Chulichkova K. *COVID-19 i sistemy menedzhmenta* [COVID-19 and Management Systems]. *PRO Kachestvo*, 2020, May, 8, available at: <https://kachestvo.pro/blogs/covid-19-i-sistemy-menedzhmenta/>
12. Elinson A. *Tret'ya mirovaya i pobeda spravedlivosti: kakim budet mir posle virusa* [World War III and the Victory of Justice: what the World will be Like After the Virus]. *Forbes*, 2020, March, 28, available at: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/396211-tretya-mirovaya-i-pobeda-spravedlivosti-kakim-budet-mir-posle-virusa>.



12. Елинсон А. Третья мировая и победа справедливости: каким будет мир после вируса [Электронный ресурс] // Forbes. 2020. 28 марта. URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/396211-tretya-mirovaya-i-pobeda-spravedlivosti-kakim-budet-mir-posle-virusa>.

13. Трепольский Д. Бизнес после COVID-19: три этапа подготовки к «новой норме» [Электронный ресурс] // Деловой мир. 2020. 26 мая. URL: <https://delovoymir.biz/biznes-posle-covid-19-3-etapa-podgotovki-k-novoy-norme.html>.

14. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей / Пер. с англ. М.: Претекст, 2008.

15. Посткарантинный мир. Коронавирус унес в прошлое комфорт и блага глобализации. Какой будет жизнь после пандемии? [Электронный ресурс] // Lenta.ru. 2020. 23 марта. URL: <https://lenta.ru/articles/2020/03/23/coronavirus/>

16. Mair S. Could the huge shifts in our way of life being introduced as part of the fight against Covid-19 pave the way for a more humane economy? [Электронный ресурс] // BBC Future. 2020. March, 31. URL: <https://www.bbc.com/future/article/20200331-covid-19-how-will-the-coronavirus-change-the-world>.

17. Schwab K. What kind of capitalism do we want? [Электронный ресурс] // Project Syndicate. 2019. December, 2. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/stakeholder-capitalism-new-metrics-by-klaus-schwab-2019-11?barrier=accesspaylog>.

18. Макки Д., Сисодиа Р.С. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

19. COVID-19. Outbreak management plan [Электронный ресурс] // Schlumberger Ltd. 2020. URL: <https://www.slb.com/who-we-are/hse/covid-19>.

20. Embedding resilience. A guide to the business implications of COVID-19 [Электронный ресурс] //KPMG. 2020. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/the-business-implications-of-coronavirus.html>.

21. Пандемия Covid-19 изменила бизнес-приоритеты и трудовые отношения [Электронный ресурс] // Finam.ru. 2020. 14 августа. URL: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/pandemiya-covid-19-izmenila-biznes-priority-i-trudovye-otnosheniya-20200814-130411/>

22. Sneader K., Singhal S. Beyond coronavirus: The path to the next normal [Электронный ресурс] // McKinsey. 2020. March, 23. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>.

23. Савина А. Лидерство и удаленка: Как пандемия COVID-19 изменит рынок труда [Электронный ресурс] // Wonderzine. 2020. 9 апреля. URL: <https://www.wonderzine.com/wonderzine/life/life/249689-covid-19-and-labor-market>.

24. D'Auria G., De Smet A. Leadership in a crisis. Responding to the coronavirus outbreak and future challenges [Электронный ресурс] // McKinsey. 2020. March. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>.

13. Trepol'skii D. *Biznes posle COVID-19: tri etapa podgotovki k "novoi norme"* [Business after COVID-19: Three Stages of Preparation for the "New Norm"]. Delovoi mir, 2020, May, 26, available at: <https://delovoymir.biz/biznes-posle-covid-19-3-etapa-podgotovki-k-novoy-norme.html>.

14. Dolan S., Garsiya S. *Upravlenie na osnove tsennostei* [Value-based Governance]. Moscow, Pretekst, 2008.

15. *Postkarantiyniy mir. Koronavirus unes v proshloe komfort i blaga globalizatsii. Kakoi budet zhizn' posle pandemii?* [Post-quarantine World. Coronavirus has Carried Away the Comforts and Benefits of Globalization. What will the Life be After the Pandemic?]. Lenta.ru, 2020, March, 23, available at: <https://lenta.ru/articles/2020/03/23/coronavirus/>

16. Mair S. *Could the huge shifts in our way of life being introduced as part of the fight against Covid-19 pave the way for a more humane economy?* BBC Future, 2020, March, 31, available at: <https://www.bbc.com/future/article/20200331-covid-19-how-will-the-coronavirus-change-the-world>.

17. Schwab K. *What kind of capitalism do we want?* Project Syndicate. 2019, December, 2, available at: <https://www.project-syndicate.org/commentary/stakeholder-capitalism-new-metrics-by-klaus-schwab-2019-11?barrier=accesspaylog>.

18. Makki D., Sisodia R.S. *Soznatel'nyi kapitalizm. Kompanii, kotorye prinosyat pol'zu klientam, sotrudnikam i obshchestvu* [Conscious Capitalism. Companies that Benefit Clients, Employees and Society]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2015.

19. *COVID-19. Outbreak management plan*. Schlumberger Ltd., 2020, available at: <https://www.slb.com/who-we-are/hse/covid-19>.

20. *Embedding resilience. A guide to the business implications of COVID-19*. KPMG. 2020, available at: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/the-business-implications-of-coronavirus.html>.

21. *Pandemiya Covid-19 izmenila biznes-priority i trudovye otnosheniya* [Covid-19 Pandemic has Changed Business Priorities and Labour Relations]. Finam.ru, 2020, August, 14, available at: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/pandemiya-covid-19-izmenila-biznes-priority-i-trudovye-otnosheniya-20200814-130411/>

22. Sneader K., Singhal S. *Beyond coronavirus: The path to the next normal*. McKinsey, 2020, March, 23, available at: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>.

23. Savina A. *Liderstvo i udalenka: Kak pandemiya COVID-19 izmenit rynek truda* [Leadership and Smart Working: How COVID-19 Pandemic will Change the Jobs Market]. Wonderzine, 2020, April, 9, available at: <https://www.wonderzine.com/wonderzine/life/life/249689-covid-19-and-labor-market>.

24. D'Auria G., De Smet A. *Leadership in a crisis. Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*. McKinsey. 2020. March. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>.