**** 

**Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ и «ЭКОПСИ» представили результаты совместного исследования**

*Короткий вариант 70 знаков:* **ВШБ НИУ ВШЭ и «ЭКОПСИ» представили результаты совместного исследования**

«Как частный российский бизнес пережил 2022 и 2023 год» — коллектив авторов консалтинговой группы «ЭКОПСИ» и Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ (ВШБ) завершили исследование в формате глубинных интервью с участием 22 СЕО компаний с общим числом сотрудников более 250 000 человек и объемом выручки более 630 млрд рублей.

Оно задумывалось как «летопись» 2022-2023 годов для частного бизнеса в России, которая поможет предпринимателям в предстоящие периоды турбулентности: проанализировать удачные стратегии и применить этот опыт в будущем.

С точки зрения бизнес-результатов, негативные ожидания не оправдались: в 2022 и 2023 гг. СЕО видели и видят окно возможностей для бизнеса. Однако уровень стресса СЕО растет: если в 2020 год средний показатель составил 5,8, то в 2022 году – уже 7,9. что превышает уровень стресса остальных сотрудников.

**Сергей Филонович, профессор Департамента организационного поведения и УЧР Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, подчеркнул:** *«Это исследование, с одной стороны, раскрывает особенности реакции российского бизнеса на турбулентность последних лет, а с другой – является важным вкладом в летопись формирования бизнеса у нас в стране. Нельзя допустить, чтобы накопленный опыт был утрачен. Он еще не раз пригодится».*

**Управляющий партнер «ЭКОПСИ» Марк Розин, добавил** *«Важным открытием для нас стало: годы, которые мы называли кризисными – таковыми не являются. Да, это были годы большого стресса и поиска новых смыслов, но вместо ожидаемого кризиса перед компаниями отрылся спектр уникальных возможностей. И методы управления в этот год были далеки от кризисных: реже директивный стиль лидерства – чаще коллегиальный и дискуссионный».*

Самыми большими трудностями, с которыми пришлось столкнуться в указанный период, участники назвали события 24 февраля и частичную мобилизацию. Также среди вызовов, с которыми столкнулись почти все: разрывы цепочек поставок, санкции, волатильность курсов валют, необходимость искать новых поставщиков оборудования, отток людей. Несмотря на появление азиатских партнеров, российские CEO называют серьезным вызовом «будущего» износ оборудования и необходимость со временем полностью менять производственные цепочки.

Исследователи предполагали, что доминирующим сценарием в кризис будет «замирание» или «бегство» — как классическая реакция человека на стресс. Однако, большинство собеседников действовало иначе: много работали, становились источником уверенности и оптимизма для сотен тысяч людей, создавали новую картину мира. Так действовали СЕО, которым уже пришлось пройти три-четыре кризиса — они подняли ковидные стратегии, собрали «штаб», стали разрабатывать с командой антикризисный план, активно анализировали ситуацию, выявляли риски или «не знали, что делать, но делали что-нибудь».

В эпоху турбулентности каждый лидер действовал исходя из личной стратегии, отмечают авторы исследования. На ее выбор влияли внешние обстоятельства, ситуация в компании, возраст, опыт и характер CEO. Результаты исследования показали, что личные стратегии CEO можно разделить на пять групп:

1. Кризис-менеджер   
   Быстро включается в кризис, заряжен и готов действовать. Обычно такой CEO уже пережил 2-3 кризиса и всегда держит «самый плохой» сценарий на столе — даже когда другим кажется, что хуже уже не будет.
2. Пассионарий   
   Яркий и энергичный лидер, который ориентирован на выдающиеся результаты. Таким людям важно распространять ценности в зоне своего влияния и менять мир к лучшему.
3. Пахарь   
   Для такого типа характерно сублимировать переживания в работу, уровень критичности к себе высокий. Любые замедления не характерны таким лидерам, они ориентированы на достижение результата.
4. Логик-визионер   
   Таким CEO критически важно иметь ясную картину мира. В случае краха системы координат, испытывают необходимость сформировать новое видение и понимание, чтобы начать действовать.
5. Потерянный ﻿  
   Этот типаж очень болезненно переживает столкновение с неопределённостью и новой реальностью, если она не соответствует его внутренним ориентирам. ﻿

Стресс, связанный с мобилизацией, оказался тяжелее психологически, так как касался каждого, в том числе ближнего круга руководителей. Исследователи предполагали, что лидеры начнут управлять более директивно в условиях кризиса. Реальная картина оказалось иной: в стиле управления СЕО стало больше коллегиальности и опоры на команду. Иинициаторы проекта ожидали, что первые лица будут говорить о тяжелом кризисе на рынке, логистических проблемах и нестабильной операционной эффективности. Оказалось, что самой тяжелой темой для большинства был кризис эмоциональный, внутренний поиск новых смыслов. CEO единодушно высказывались о том, что единственный способ сохранить коллектив и вселить уверенность – это честно заявить о том, как ты себя чувствуешь. Задача формулировать смыслы для своей команды помогала СЕО находить и собственные точки опоры.

Перераспределение рынка в связи с уходом крупных западных компаний создало определенные новые возможности для российского бизнеса, отметили опрошенные. На смену западным компаниям пришли конкуренты из числа небольших российских компаний и китайцы, что особенно актуально для ИТ-отрасли. СЕО крупных компаний прогнозируют: пока маленькие компании не очень заметны, но скоро они смогут составить серьезную конкуренцию на рынке.

Когда ушли зарубежные компании, на рынок вышли их сотрудники, что частично перекрыло нехватку кадров. Их компетенции оказались особенно полезны для выстраивания и оптимизации процессов. Однако кадровая проблема стоит остро: людей не хватает в большинстве отраслей, и, по прогнозам, конкуренция за сотрудников будет только возрастать.

2022 год привел к переделу рынка и открытию новых рыночных перспектив. За проблемами рынка первые лица скорее замечали возможности — это вызывало у СЕО, которые смогли адаптироваться к кризису, особенный драйв и азарт. Большинство участников опроса, независимо от отрасли, отметили: чем хуже обстоят дела на рынке, в мире, тем крепче становится команда, больше интереса и азарта, выше темпы. Драйв стал своего рода психологической поддержкой для команд.

Отмечается, что само слово «бизнес-стратегия» приобрела иное значение. СEO перешли от стратегий к стратегированию, от прописанных четких планов – к постоянной оценке рисков и возможностей синхронизации на всех уровнях.