

Новая реальность менеджмента

Форум лидеров, CEO, HR-директоров

2022 год можно назвать переворотным для страны, экономики, бизнеса, общественных процессов, поведения и ценностей людей. В короткий период мы оказались в новой действительности. Как перестроиться, адаптироваться и сохранить устойчивость в условиях хаоса — вопросы, волнующие менеджеров каждую минуту.

19 мая под эгидой **Forbes Congress Russia** состоялся **форум лидеров, CEO, HR-директоров «Новая реальность менеджмента»**. Собственники бизнесов, топ-менеджеры ведущих работодателей — компаний из различных отраслей, обсудили актуальные изменения парадигмы управленческого мышления, стратегии и технологии, необходимые для эффективной трансформации процессов, взаимодействия с командой и развития компаний.

Как изменятся роли руководства? Какие риски наиболее актуальны и какие решения необходимо предпринять, чтобы выжить и выйти на качественно новый уровень? Эти и другие вопросы обсуждали участники пленарной сессии **«Ориентиры новой реальности. Действия лидера»**. Модератором сессии выступила заместитель главного редактора, Forbes Russia **Елена Тофанюк**. Дискуссию открыл экономист, ректор Российской экономической школы **Рубен Ениколопов**. Он дал оценку экономической ситуации и социальной роли бизнеса в функционировании процессов: «было ощущение, что российская экономика могла посыпаться, это не произошло, экономика продолжает работать, но в среднесрочном предсказании проблемы будут нарастать, наиболее острые будут проявляться в промышленном, производственном секторе». Важная рекомендация: «мы в этой ситуации надолго, это надо понять и перестроить свою бизнес-стратегию, меняя модель».

Какие отрасли оказались перед масштабным ударом? **Алексей Нечаев**, основатель компании Faberlic, лидер партии «Новые люди», отметил: мир изменился, «под ударом сейчас самые модернизированные и развитые отрасли, которые были на высоких мировых позициях или близки к этому, это в первую очередь IT, современные, с передовым оборудованием, очень интегрированные в мир. Но важный момент — мир не весь для нас закрылся, и нам сейчас нужно перенаправлять партнерства. Да, есть большие риски, неизвестно, какие страны выстрелят, мы делаем ставки, но сыграют ли эти ставки — мы не знаем. И поэтому важно иметь двойную стратегию: стратегически долгосрочную — на дальнюю орбиту, и тактическую «здесь и сейчас». Алексей подчеркнул, что в сложившихся условиях бизнесу и людям нужно оставаться сильными и не сдаваться, ведь именно эти качества помогают преодолевать сложные кризисные ситуации.

В связи с последними изменениями геополитической ситуации, ростом инфляции очевидно, что отечественный рынок страхования также ощущает существенное давление и, как подчеркивает **Юлия Гадлиба**, CEO, председатель правления «Ренессанс страхования», нужно стремиться искать новые возможности. По ее мнению, необходимо поддерживать предпринимательский дух, пытаться усиливать команды, выстраивать вертикально интегрированную структуру и диверсифицироваться, мыслить out the box, посмотреть на разные рынки. «Например, уже сегодня наш бизнес испытывает давление без новых автомобилей, и в страховании автобизнеса возникает снижение, однако в других бизнесах мы увидели рост — например, потребность защитить поддержанные авто возросла, ориентируясь на данные запросы рынка, мы оперативно предложили этот продукт, что позволило компенсировать потери сектора страхования нового авто», таким образом, необходимо искать

Новая реальность менеджмента

Форум лидеров, CEO, HR-директоров

идеи, замещающие страдающие ниши, и которые могут выступать теми самыми новыми возможностями в текущих условиях. Это и укрепление за счет M&A, и сотрудничество со стартапами, и контроль за полным клиентским циклом, и усиление, усовершенствование своей команды.

Александр Тищенко, председатель правления «Банка ЗЕНИТ», согласился с тем, что новых вызовов перед бизнесом стало гораздо больше. По его мнению, в сложившихся условиях важно «не останавливаться» и перестать мыслить шаблонами, продолжать отталкиваться от нужд потребителей и искать новые партнерские каналы: «Рынок сейчас ориентируется на Восток, на новый Восток и взаимоотношения с новыми компаниями — это то направление, где видим перспективы. Внутри организации нужно опираться на человеческие взаимоотношения, поскольку наши сотрудники — это наш главный ресурс, мы должны быть с ними откровенно честными и открытыми, проявлять заботу и поддерживать их».

Непростая ситуация сложилась также в киноиндустрии: в отсутствие фильмов голливудских и других зарубежных студий судьба российских кинотеатров продолжает вызывать вопросы. **Ольга Зинякова**, президент сети кинотеатров «КАРО», отмечает: «Мы были первым рынком в Европе, при этом наш бизнес на 80% состоял из иностранного контента, поэтому, когда студии-мэйджоры покинули рынок, мы, по сути, одномоментно лишились 80% нашей выручки. Надеяться на поддержку государства в том виде, в котором мы на нее рассчитывали, не приходится, поэтому мы продолжаем жить очень короткими перспективами. Однако есть понимание того, что нужно сделать. И здесь основная ставка на российское кино и налаженные маркетинговые инструменты. Нам важно держать двери открытыми», — отмечает она.

О том, как в современных условиях меняется роль менеджмента компаний, говорил **Ораз Дурдыев**, и.о. президента AB InBev Efes. «Роль CEO российского подразделения международной компании всегда была важной, но функционально всё зачастую подчинялось либо зональному, либо глобальному руководству, которое определяло цели и задачи. Сейчас, когда эти связи нарушены, ответственность руководства, которое осталось в России, возросла в разы. И если теперь от менеджмента требуются большая самостоятельность и внутренняя перестройка процессов, то от государства, помимо прямой финансовой поддержки, ожидается менее консервативный подход к предлагаемым бизнесом инициативам».

Одновременно компаниям стоит разрабатывать стратегии выхода на новые внешние рынки. Об этом говорил генеральный директор SPLAT Global **Евгений Демин**. «Две трети стран, в которых проживает больше 5 млрд человек, санкции не ввели, и это рынок, который необходимо осваивать <...> Нам как команде очень тяжело чувствовать себя запертыми внутри, необходимо продолжать работать с зарубежными структурами. Важно быть ответственным за свою команду, быть ликвидным, выживать в моменте, но при этом удерживая дальнюю цель, потому что без нее теряется смысл того, что сейчас делаем».

В рамках форума был организован специальный круглый стол «**Трудовые отношения и правоприменительная практика**», где обсуждались проблемы в области правового регулирования, возникающие вследствие массовых кадровых перестановок, также был представлен обзор эффективных решений по вопросам трудового права. Модератором сессии выступили **Михаил Казанцев**, партнер, АБ ЕПАМ, и **Карина Худенко**, партнер, PwC в России.

Новая реальность менеджмента

Форум лидеров, CEO, HR-директоров

Обзор изменений в трудовом законодательстве привела **Надежда Илюшина**, адвокат, партнер Практики трудового права юридической фирмы ALUMNI Partners. В качестве основного предостережения для работодателей Надежда выделила следующую тенденцию на трудовом ландшафте: «За последние два года статистика по выигрышам работниками дел увеличилась с 40 до 80%, это связано с реформой гражданско-процессуального законодательства, а также с ситуацией, вызванной ковидом, когда государство решило обеспечить занятость любыми способами. Сейчас такой подход сохраняется, и суды занимают активную «проработническую» позицию. Но любые споры с инспекциями труда решаются по справедливости». Также Надежда рассказала про последствия приостановки бизнеса в текущих условиях, локализации и спорах с контролирующими органами. В кризис сокращение персонала является той мерой, на которую вынуждены идти многие работодатели. Заместитель начальника юридической службы Московского метрополитена **Наталья Шелихова** поделилась нюансами, которые помогут решить споры и сократить риски для работодателя. **Александр Екимов**, директор по безопасности труда и охране здоровья компании «Т Плюс», затронул не менее актуальную тему поправок в раздел «Охрана труда» ТК РФ и первые результаты проверок ГИТ. **Наталья Окунева**, директор юридического департамента, «Юникредит банк», рассказала, как сейчас меняются взаимоотношения с иностранным персоналом и на что стоит обращать внимание компаниям, где трудятся иностранные работники. **Ольга Богатырева**, директор по персоналу в регионе Россия, СНГ, Baker Hughes, поделилась своим опытом перехода на дистанционную работу: «Как только мы внедрили дистанционную работу, это дало нам огромные перспективы: мы расширили пул поиска талантов, максимально попытались позаботиться о физическом и моральном благополучии своих сотрудников».

Сессия «**Взгляд изнутри. Организационные изменения и антикризисный HRM**», которую модерировал **Руслан Вестеровский**, заместитель Председателя и член Совета директоров Банка России, собрала топ-менеджмент, руководителей по персоналу разных отраслей бизнеса. Дискуссия спикеров строилась вокруг обсуждения трансформации HR-стратегии и тенденций на рынке труда. Среди ключевых тенденций модератор выделил неравномерность изменений, серьезное структурное перераспределение, вызванное массовым уходом зарубежных компаний с российского рынка, дефицит определенных категорий сотрудников (ИТ-персонал), рост спроса на «синие воротнички». **Светлана Кузьминых**, директор по управлению персоналом и организационному развитию «Т Плюс», перечислила меры, которые, по ее мнению, HR должен предпринимать в первую очередь. Среди них: необходимость помогать менеджерам лидировать и вести коллективы. **Любава Шепелева**, директор по персоналу, ОАК, считает, что необходимо продолжать вкладываться в обучение персонала, обеспечивать психологическую поддержку и вовлекать сотрудников в решение каждодневных задач. **Оксана Тихонова**, вице-президент по управлению персоналом, Segezha Group, обратила внимание аудиторией на целесообразность создания сильной корпоративной культуры и привлекательной идеологии отраслевой принадлежности. По мнению **Анны Бобровой**, члена правления и директора по персоналу «Магнит», любой кризис открывает перспективы: «Люди стали ценить возможность работать у стабильного работодателя, это можно расценивать как возможность укрепить бренд и доверие сотрудников».

Продолжила деловую программу сессия «**Рынок труда: Работодатель&Соискатель. Карьера, обучение, развитие**». Ключевой темой для обсуждения стала трансформация системы образования в условиях рыночных отношений. **Карина Худенко**, партнер, PwC в России, модератор сессии, отметила, что «источником стратегического мышления является широта образования, высшее образование стало, по сути, источником культуры общества, а специализированные микрознания должны получаться в других местах». Так, **Максим**

Новая реальность менеджмента

Форум лидеров, CEO, HR-директоров

Белухин, автор программы «Executive-коучинг» школы управления СКОЛКОВО и основатель бизнес-школы PresentPerfect, справедливо заметил, что «бизнес-образование устарело, подавляющее большинство образовательных учреждений предлагают в качестве ценности диплом, нетворкинг и знания, которые при желании можно найти в интернете «...» первостепенная же их задача — научить людей принимать ответственность за то, что с ними происходит», а также прокачать навыки problem solving. Вопрос квалифицированных кадров сейчас стоит наиболее остро на повестке. В этом ключе многие компании в партнерстве с вузами инвестируют в специальные программы для развития и поиска молодых талантов. Эксперты форума — руководитель корпоративной практики юридической компании «Бендерский и партнеры» **Денис Волнянский** и проректор по развитию Московского Университета имени С.Ю. Витте **Владимир Ермолаев** привели пример реализации успешного кейса по практической подготовке молодых специалистов в области права — Юрической деловой игре. «Для молодых коллег это хорошая мотивация заявить о себе, а для нас — хороший вклад в будущее, — подчеркивает Денис Волнянский. — Формат кейс-чемпионата дает возможность его участникам протестировать свои умения и навыки, полученные в ходе обучения, а нам — оценить потенциальных кандидатов на работу». «Кейсы составляют юристы с учетом текущих экономических и законодательных реалий и проверяют преподаватели ведущих вузов страны. При этом студенты демонстрируют очень высокий уровень подготовки, который позволяет креативно и нестандартно подходить к решению многих специализированных задач», — отметил Владимир Ермолаев.

Согласно исследованию и докладу директора «Авито Работа» **Дмитрия Пучкова**, «ситуация на рынке труда явно отличается от той, которую мы привыкли видеть в прошлые годы, всю ситуацию сейчас можно охарактеризовать как «ножницы»», соискательная активность останется высокой и даже растет с одной стороны, при этом, активность работодателей восстанавливается медленнее».

Елена Салихова, старший вице-президент, руководитель блока по работе с персоналом банка «Открытие», отметила, что: «на фоне сложной геополитической ситуации соискатели действительно стали более активно откликаться на вакансии компании, при этом в привлечении талантов немаловажную роль продолжает играть бренд и его узнаваемость».

Значительную роль на рынке труда продолжает играть институт самозанятости. По словам **Дениса Додона**, директора по инновациям «Альфа-банка»: «в России на данный момент 4 млн самозанятых, из них примерно 60% — корпоративные самозанятые, концепция on demand становится всё более популярной. В свою очередь, эти тренды помогают создавать новые финансовые продукты и менять концепцию HR tech».

Татьяна Кожевникова, независимый эксперт в сфере организационного развития и управления людьми, задается вполне справедливым вопросом: как международные компании, оставшиеся в России и до недавнего времени работающие от лица известных брендов, будут выстраивать свою корпоративную культуру, заново формулировать миссию и ценности?

Как адаптироваться международной компании к новым бизнес-реалиям и сохранить максимально бизнес и штат, говорил **Дмитрий Курпеков**, вице-президент по работе с персоналом Schneider Electric в СНГ: «для нас нет иного пути, кроме как передача бизнеса сотрудникам компании». При этом «сейчас появляется «окно возможностей, когда, не ориентируясь на международные гайдлайны, мы можем стать больше business minded, и в

Новая реальность менеджмента

Форум лидеров, CEO, HR-директоров

современных условиях ценность компаний, которую можно сформулировать как act like owners, имеет большие шансы на реальное воплощение».

Завершающую сессию «Спасительная сила корпоративной среды. Устойчивость команды» модерировала **Марина Починок**, эксперт Forbes for Business, консультант по организационному развитию и управлению изменениями и Член совета директоров, эксперт МОК. Сессия началась со специального интервью на сцене с генеральным директором «Русской Фитнес Группы» **Николаем Прянишниковым**. Как справедливо заметила модератор: «Мы оказались в ситуации, в которой никогда не были: в этой ситуации нет экспертов, нет исследований, нет четкого понимания сценария развития, нет предыдущего опыта и в целом не на что опереться».

«Руководитель должен быть ориентирован на результат, иметь решительность и быть готовым к изменениям и постоянному развитию» — must have требования к современному менеджеру, которые выделил Николай Прянишников.

В рамках повестки особую дискуссию вызвала тема трансформации корпоративной культуры. **Кирилл Попов**, вице-президент по персоналу, «Связной», подчеркнул, что именно корпоративная культура поможет преодолеть сложности, мобилизовать и мотивировать коллектив: «Корпоративная культура сегодня проявляет себя по-новому. Если во время пандемии фокус был на то, чтобы оберегать, поддерживать и сохранять, то сейчас мы говорим о ярком проявлении мобилизующего свойства корпоративной культуры. Мы принимаем вызов и говорим — удаленка закончилась, пора за работу!»

«Рольф все время ищет новые методы мотивации» — **отмечает Ольга Балицкая**, директор по персоналу, «Рольф», — «если вы находитесь в среде сильных людей, эти самые люди в том числе вас и «подпитывают», поэтому крайне важно усиливать свои команды такими кадрами»

По мнению, **Галины Меркуловой**, директора по персоналу, OBI, ежедневная связь с топ-командой и сотрудниками тоже играет ключевую роль: «В наших силах централизовать решения, поддерживать ежедневную связь с командой руководителей и на регулярной основе отвечать на вопросы сотрудников».

Алина Манцева, директор по персоналу и внутренним коммуникациям, «АстраЗенека» Россия и Евразия, подчеркнула, что: «такая связь с сотрудниками должна иметь формат диалога, который способен трансформировать эти вопросы в предложения и инициативы».

Как отметила **Ирина Козина**, член правления, заместитель генерального директора по кадровым и социальным вопросам «Почты России»: «важно сфокусироваться на ресурсном состоянии и безопасности сотрудников».

В рамках сессии **Феликс Кугел**, управляющий директор Unity, представил в актуальном исследовании портрет идеального руководителя, подчеркнув, что «лидерство многогранно и во времена определенных кризисов людям требуется опора, поэтому силен тот руководитель, который смог окружить себя сотрудниками, которые дают ему самому возможность быть сильным».

Как сохранить работоспособность руководителя? Как снизить тревогу? Как меньше уставать и продуктивнее работать? Одной из важных тем дискуссии стало ментальное и физическое здоровье человека. **Инна Решетова**, врач-терапевт, заместитель главного врача по развитию и

Новая реальность менеджмента

Форум лидеров, CEO, HR-директоров

научной работе, Verba Mayr, выделила наиболее частные проблемы, встречающиеся у руководителей и коллективов, среди них: «переутомление, дефицит энергии, лишний вес, стресс и нарушение сна», при этом для улучшения состояния должен быть «комплексный подход, который должен включать и правильное питание, и коррекцию дефицитных состояний, и физическую активность, и подключение психологических методик».

С более подробными результатами исследований и презентациями спикеров можно ознакомиться на сайте [форума](#), в разделе «Материалы».

Партнерами форума выступили:

«Алюмини Партнерс», Present Perfect, «АЛЬФА-БАНК», «Авито Работа», ЕПАМ, [Unity](#), «Бендерский и партнеры», «МУ им. С.Ю. Витте», «Группа Ренессанс Страхование», «Верба»