

**Мокеева Татьяна Васильевна**  
канд. экон. наук, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0001-7486-6761  
**e-mail:** mokeeva\_tv@spbstu.ru

## ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ОШИБКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ КАК СТРАТЕГИЯ МАЛЫХ ПОТЕРЬ В УСЛОВИЯХ НЕПРЕРЫВНОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

**Аннотация.** В статье исследована проблематика антикризисного управления в условиях непрерывной неопределенности. Рассмотрено, как лидеры и организации, которыми они руководят, могут поддерживать репутацию, финансовую и операционную устойчивость, конкурентные преимущества в условиях кризиса. Проанализированы основы понимания сущности кризиса, его основных факторов и источников. Лидеров оценивают по тому, как они справляются с наиболее трудными проблемами организации. В статье представлены концепции антикризисного управления, принципы эффективного антикризисного реагирования. Выявлены типичные ошибки и исследована возможность обучения через ошибки для снижения возможных потерь в ситуации кризиса. Статья будет полезна руководителям организаций для принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** кризис, источники кризиса, антикризисное управление, концепции антикризисного управления, ошибки антикризисного управления, обучение через ошибки, лидерство, управление репутацией

**Для цитирования:** Мокеева Т.В. Обучение через ошибки в антикризисном управлении как стратегия малых потерь в условиях непрерывной неопределенности // Вестник университета. 2021. № 12. С. 10–17.

**Tatiana V. Mokeeva**  
Cand. Sci. (Econ.), Peter the Great  
St. Petersburg Polytechnic University,  
St. Petersburg, Russia  
**ORCID:** 0000-0001-7486-6761  
**e-mail:** mokeeva\_tv@spbstu.ru

## LEARNING THROUGH MISTAKES IN CRISIS MANAGEMENT AS A STRATEGY OF LOW LOSSES IN CONDITIONS OF CONTINUOUS UNCERTAINTY

**Abstract.** The article examines the problem of crisis management in conditions of continuous uncertainty. It is considered how leaders and the organisations they lead can maintain reputation, financial and operational strength, and competitive advantage in a crisis. The basics of understanding the essence of the crisis, its main factors and origins, are analysed. Leaders are judged on how they deal with the organisation's most difficult challenges. The article presents the concepts of anti-crisis management, the principles of effective anti-crisis response. The typical mistakes are identified and the possibility of learning through mistakes is explored to reduce losses in a crisis situation. The article will be useful for heads of organisations for making management decisions.

**Keywords:** crisis, crisis origins, crisis management, crisis management concepts, crisis management failures, learning through failures, leadership, reputation management

**For citation:** Mokeeva T.V. (2021) Learning through mistakes in crisis management as a strategy of low losses in conditions of continuous uncertainty. *Vestnik universiteta*, no. 12, pp. 10–17. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-12-10-17

### Введение

В современное время общество, компании, люди находятся в условиях непрерывной неопределенности, в особенности, вызванной последствиями кризисов и пандемии, одним из которых стала фундаментальная смена существующих паттернов рабочей деятельности. Так, например, прежнее допущение, что работа – это офис, куда нужно ходить, теперь сменилось на: «работа – это то, что мы делаем там, где мы есть, где бы мы не нахо-

© Мокеева Т.В., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Mokeeva T.V., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



дились». Офисы никогда не будут прежними, даже если люди частично вернуться в прежнее рабочее пространство. Клиенты и потребители уже привыкли приобретать товары и услуги по-другому, больше нет необходимости в физическом контакте с продавцом. Паттерны потребления изменились колоссально, розница никогда уже не будет прежней. Настало время гибридного формата потребления и предоставления товаров и услуг.

Количество банкротств физлиц, включая индивидуальных предпринимателей, пострадавших от кризисов и пандемии в России, по данным Единого федерального реестра сведений, за год увеличилось почти на 73% [1]. Но отмечается, что их может быть больше в силу отсутствия информации у арбитражных управляющих, которые вносят подобные данные в базу. Согласно исследованию Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (далее – ЦМАКП) «Банкротства юридических лиц в России: основные тенденции. III кв. 2021 год» зафиксирован рост числа банкротств в строительстве, коммерческих услугах, транспорте, сельском хозяйстве, электроэнергетике, а также машиностроительном комплексе [2]. В связи с этим особое значение приобретает изучение методов антикризисного управления в условиях непрерывной неопределенности.

### **Кризисы: сущность, типы и источники**

По сути кризис – это любое нестандартное, не рутинное событие, которое вызывает либо имеет возможность вызвать какое-либо операционное значимое нарушение, приводящее к определенной форме потери (физической, денежной т. д.), то есть наносит значимый вред компании, участникам компании, обществу и т. д.

Кризисное управление отличается от операционного тем, что если в случае с кризисной ситуацией оперативно, организовано ничего не сделать, то можно прогнозируемо увидеть значительное ухудшение конкурентных и финансовых позиций компании на рынке, безопасности всех заинтересованных сторон или репутации компании. В этом плане если нарушать все рутинные компоненты операционного управления, то это может привести к кризису.

Выделяют два основных типа кризисов.

1. Острая форма кризиса – то, что произошло вдруг из неоткуда. Например, представьте взрыв, падение самолета или внезапный пожар, или какое-то нарушение в процессе, то есть что-то на производстве, что вызывает немедленную угрозу. Этот тот кризис, который никто не ожидает и даже если бы менеджеры хотели бы его предвидеть, то не смогли бы, т.е. это то, что происходит здесь и сейчас, а компания находится в эпицентре этого события.

2. Хроническая форма кризиса – ситуация, когда сбои, ошибки накапливаются со временем. Это уже не то, что происходит здесь и сейчас, менеджеры могут это даже не замечать. Если таким негативным процессом не управлять, то он превращается в хроническую проблему и наносит все больший вред компании.

Кризисы могут прийти из трех основных источников. Рассмотрим кратко упрощенное понимание кризиса. Во-первых, кризис зачастую вызывается человеком. При этом мы виноваты в том, что наш продукт не работает так, как нужно: когда мы нарушили технологии, правила, порядок, то есть это самопроизвольный кризис.

Второй вариант – это когда кризис приходит извне. Например, когда кто-то подрывает работу компании, занимается саботажем. Это может быть непосредственный конкурент компании или недоброжелательно настроенная организация или человек, кто намерен очернять деятельность компании на публике, то есть ее враг и недобросовестный критик. Таким образом, компания может быть невиновна в данном кризисе, но тем не менее ей приходится с этим работать.

Третий источник кризиса – это кризис, который происходит вокруг компании. Это может быть связано с событиями, с которыми компания находится «в одной лодке». Например, пандемия – это классический пример третьего источника кризиса; другой пример – экономическая рецессия. Таким образом, это настолько всеобъемлющий фактор, который нарушает привычный ход действий и все компании оказываются в одинаковых условиях.

Как правило причиной кризиса не является какой-то один фактор, а становится каскадный отказ, это всегда цепь событий.

### **Антикризисное управление**

Лидеры и менеджеры компаний обычно определяют кризис как что-то плохое, что уже произошло и стало публичным достоянием, что на самом деле не совсем так. Многие виды кризисов можно купировать еще до того, как они стали доступны общественности, было подорвано доверие и репутация компании, и понесены

финансовые потери. До этого можно было предпринять шаги, которые могли бы остановить негативный тренд и не дать ему развиваться. Риск операционных, финансовых потерь, репутационного и другого вида урона можно предотвратить. Чем раньше менеджеры компании распознают тот или иной кризисный паттерн, тем раньше можно начать реагировать и тем самым купировать последствия.

Таким образом, антикризисное управление – это дисциплина, которая содержит определенную последовательность процессов и выборов исполнения этих процессов в момент, когда мы осознаем, что компания находится в негативном кризисном тренде. Если исполнить правильное решение в нужный момент, мы можем развернуть этот негативный тренд в положительный и полностью реализовать его, будь то операционная, финансовая или какая-либо другая составляющая. Лучше управлять кризисом, о котором вы никогда не слышали, потому что, если вы слышали о какой-то проблеме, скорее всего, ей управляли неэффективно.

Антикризисное управление сводится к тому, что есть определенная последовательность событий, реакций и действий на эти события. По сути это не отличается от любого другого операционного процесса. Для того, чтобы эффективно и результативно управлять кризисами, менеджеры, во-первых, должны иметь операционную готовность – это означает, что у компании есть соответствующая структура, которая создана специально для того, чтобы реагировать на кризис, есть четкие процедуры и процессы, роли, обязанности, которые начинают включаться в той или иной ситуации, и есть четкое понимание, кто за что несет ответственность. Все причины плохого управления кризисом в том, что люди не понимают, что им нужно делать, их роль и полномочия, то есть нет понимания, кто за что несет ответственность. Зачастую многие начинают хвататься за одно и то же либо, наоборот, тянут в разные стороны, игнорируя вещи, которые нужно было сделать в первую очередь, что лишь ухудшает форму кризиса.

Вторая необходимая форма готовности – ментальная, когда лидеры и менеджеры компании знают, что кризис может быть, им известны причины и возможные сценарии и, таким образом, они почти всегда готовы. Даже если у компании есть все нужные инструменты, но менеджмент к этому ментально не готов, то управление даже не сможет воспользоваться необходимыми инструментами.

Крупные компании избегают катастрофических последствий, используя системы бэкапов, резервы, специальные процедуры. Первое, что используют опытные менеджеры – стандартизированные процедуры, чек-листы, проверочные списки. Это доказанные временем процедуры, которые обеспечивают безопасность операционной работы. Но нет ничего, что на 100 % гарантировало бы компаниям надежность и безотказность. Здесь можно говорить об эффективности и результативности работы команды, насколько команда сможет не потерять контроль над кризисной ситуацией [11].

Рассмотрим краткий чек-лист вопросов антикризисного управления [5].

1. Первое, что необходимо сделать – понять природу, ключевую причину кризиса и максимально четко обрисовать проблему.

2. Далее, исходя из ответа на первый вопрос, менеджмент должен понять каковы риски для организации: операционные, финансовые, репутационные и т. д. во всех отношениях. Исходя из определенной природы кризиса, необходимо изучить каковы риски по отношению к компании, ее партнерам и клиентам. Антикризисное управление состоит в том, чтобы понять, что будет, если ничего не делать и что можно сделать, если предпринимать конкретные шаги.

3. Третий вопрос – каков должен быть конечный запланированный результат. Необходимо абсолютно четко прописать, чем должно закончиться решение проблемы, что менеджмент делает для борьбы с кризисным явлением. Мы не сможем адекватно отреагировать на кризис, если не понимаем, каков конечный результат борьбы с ним.

4. Далее, менеджмент должен понять, кто важен для компании, кто на нее влияет, то есть кто является заинтересованными сторонами либо с точки зрения инвестиций, либо непосредственно работы с компанией. Например, это могут быть сотрудники, клиенты, инвесторы, акционеры, то есть те, кто вовлечен и кто пострадает от последствий кризиса. Таким образом, менеджмент должен четко понимать, кто участник процесса, кто заинтересованное лицо, какие группы интересов компания должна обсуживать и защищать.

5. Необходимо ответить на вопросы, что люди, которые связаны с компанией, должны получить от нее, чтобы компания выполнила их ожидания и кто это и что они ожидают от компании и как менеджмент может это реализовывать.

Важно отметить, что антикризисное управление не должно начинаться с третьего или пятого вопросов чек-листа, так как зачастую если компании перепрыгивают через этапы, то это усугубляет кризисную ситуацию.

## Ошибки антикризисного управления

Особое внимание необходимо обратить на типичные ошибки в антикризисном управлении.

1. Игнорировать проблему до тех пор, пока кризис не становится все сильнее и не превращается в катастрофу. Руководство может не ожидать кризиса, который, по мнению других, надвигается на компанию, или о котором их предупреждали, но они решили не воспринимать ситуацию всерьез.

2. Преуменьшать критичность и серьезность проблемы. Зачастую менеджеры полагают, что управление требует минимальных усилий и шагов по решению проблемы или преуменьшают ее значимость, что приводит к неадекватным ответным действиям.

3. Дробить проблему или решение на части и не сообщать своей команде и общественности сразу всю информацию, взамен давать лишь частичную информацию и разным участникам. Руководство может ошибочно предполагать, что другие оценят его собственное функциональное разделение труда, и определяет кризис или его решение как специфическое для каждого отдела, регионального департамента или другого подразделения, в то время как группы, которые имеют наибольшее значение, рассматривают проблему как кризис в масштабах всего предприятия и ожидают реакции всего предприятия.

4. Говорить неправду, вводить в заблуждение или говорить правду, но не отвечая на поставленные вопросы для решения проблемы. Руководство может пытаться отвлечь внимание, говоря правдивые утверждения с намерением ввести в заблуждение, что побуждает недоброжелательно настроенных конкурентов раскрыть полную информацию о компании. Руководство может заведомо сообщать неправду с намерением обмана и сокрытия управленческих промахов.

5. Паниковать, что не означает игнорирование, но означает неспособность адекватно действовать и парализованность руководства компании. Работа останавливается, когда руководство впадает в панику, сотрудники сосредотачиваются исключительно на страхе или волнении окружающих, в итоге компании несут производственный или финансовый ущерб от сокращения продуктивности.

6. Опубликовывать в обществе лишнее и, наоборот, выдавать негативные новости по чуть-чуть. Менеджеры, не готовые к критике, часто «публично взрываются» и превращают публичные заявления в частные терапевтические сеансы, на которых они освобождают себя от сдерживаемых переживаний, что зачастую становится чрезмерным раскрытием лишней информации.

Наоборот, рассказывая только часть реальной ситуации кризиса в начале, компания будет вынуждена повторить цикл новостных сообщений о кризисе в последующее время, что приводит к множеству циклов плохих новостей. Действенный принцип сообщения плохих новостей состоит в том, чтобы объединить плохие новости в как можно меньшее количество новостных циклов, желательно всего в один.

7. Назначить вину кому-то другому. Вместо того, чтобы предпринимать значимые шаги для решения проблемы, руководство может пытаться перенаправить внимание с себя на кого-то еще.

8. Создавать культуру, где сотрудники наказываются за то, что они доносят до внимания руководства проблемы. В итоге люди замалчивают их, так как боятся, что их накажут, а кризис превращается в неисправимый [9].

Согласно исследованию [4], проблема дискommunikации в критической ситуации связана с иерархией и способностью сотрудников говорить о проблемах в компании. Важно, чтобы подчиненный мог точно сказать, что происходит, а это означает, что в организации должна быть соответствующая культура и атмосфера, где люди не боятся сказать то, что происходит на самом деле и могут говорить открыто. Эта концепция универсальна как для организации, которая сталкивается с критическими ситуациями регулярно, так и для любой другой. Такие механизмы прямой коммуникации должны быть налажены в каждой организации.

В кризисной ситуации выигрывает именно та команда, которая умеет общаться конструктивно и двусторонне, причем, чем короче, тем лучше. Так, согласно исследованиям в области авиакатастроф, бригады, которые открыто общались между собой, имели гораздо больший шанс выжить, чем те, в которых была какая-то иерархия, где каждый выполнял только свой круг обязанностей [8].

Коммуникация – это улица с двусторонним движением, это стремление получить как можно больше информации и вовлекать людей в процесс решения решений. Статистика показывает, что команды, которые

умеют общаться, как правило показывают наилучшие результаты в работе в кризисных ситуациях [4; 8]. Лучше всегда искать не тотального согласия, а инакомыслия, то есть разнообразия мнений.

Следующая концепция состоит в необходимости постоянной переоценки ситуации для определения стратегии работы. Руководство в стрессовых ситуациях отличается от руководства в обычных ситуациях, принимать решения в ситуациях, когда люди находятся под давлением, значительно сложнее, так как возникает неопределенность, волатильность и много дополнительных переменных. В связи с этим особую актуальность приобрела концепция VUCA-мира. VUCA (англ. V – volatility, U – uncertainty, C – complexity, A – ambiguity) – аббревиатура, образованная от военного термина в армии США для обозначения турбулентности глобальных систем, противоречивого и сомнительного мирового порядка [3; 10]. Согласно этой концепции, главным является получение информации как можно быстрее из всех критически важных источников для оперативного принятия решений. С момента своего создания и до сегодняшнего дня концепция VUCA нашла свое место в широком диапазоне от государственной политики до повседневных решений людей [12].

Вероятность совершения лидером ошибки экспоненциально растет в критической ситуации под давлением. Но проблема не в ошибках людей в сложных ситуациях, а в ошибках, которые мы не заметили и позволили им превратиться в кризис. Если вы совершили ошибку и скорректировали ошибку, то все нормально. Вопрос в том, если в компании необходимая системность, которая помогает людям открыто сказать, что происходит не так, как должно быть. Согласно исследованию [6], чем больше в организации иерархия, чем выше плата за потенциальную ошибку, чем выше наказание, тем больше люди начинают замалчивать, поэтому это уже вопрос культуры и атмосферы, условий организации. Хороший лидер, менеджер готов признать, что при ошибке информации было недостаточно, решение было принято неэффективное, и он должен его изменить и предпринять новые действия.

В свое время Отто фон Бисмарк высказался относительно того, что учиться всегда лучше на чужих ошибках, но согласно исследованиям, мы учимся, когда начинаем задумываться о причинах ошибки, и в этих рассуждениях происходит научение. В бизнесе первым делом ищут виноватого. Но замена человека зачастую не решает проблему. Учимся мы прежде всего на рефлексии. Вопрос не в том, почему вы не следовали какой-то процедуре, а в том, что не дало сделать процесс эффективным, нужно понять, что предприятию сделать на уровне процедур и процессов, чтобы в следующий раз этого не произошло. Примером может служить стриминговая компания Spotify и высказывание основателя данной компании Дэниэла Эка (Daniel Ek): «Мы хотим делать ошибки быстрее, чем другие. Чем быстрее мы совершаем ошибки, чем быстрее мы учимся, тем лучше мы становимся». Таким образом, глубокое понимание причин и контекстов неудач поможет избежать игры с обвинениями и выработать эффективную стратегию извлечения уроков из неудач.

Ошибки в компании можно разделить на три основные категории: предотвратимые, связанные со сложностью системы и разумные (интеллектуальные) [6].

1. *Предотвратимые сбои в предсказуемых операциях.* Большинство ошибок в этой категории действительно можно считать «плохими». Обычно они связаны с отклонениями от спецификации в четко определенных процессах крупномасштабных или рутинных операций на производстве и в сфере услуг. При надлежащем обучении и поддержке сотрудники могут последовательно выполнять эти процессы. Когда они этого не делают, обычно причиной являются отклонения, невнимательность или отсутствие способностей. Но в таких случаях можно легко выявить причины и разработать решения. Контрольные списки, по примеру работы [7], являются одним из решений.

Другой хороший пример решения – производственная система Toyota, которая включает постоянное обучение на основе небольших сбоев и отклонений с помощью использования технологии так называемого Andon Cord (Шнурка Андона), которая немедленно инициирует процесс диагностики и решения проблем.

2. *Неизбежные сбои в сложных системах.* Большое количество организационных неудач происходит из-за неотъемлемой неопределенности работы. Вопросы сортировки пациентов в отделении неотложной помощи больницы, реагирование на действия противника на поле боя – все это происходит в непредсказуемых ситуациях. В сложных организациях, таких как авиакомпании и атомные электростанции, отказ системы – это постоянный риск. Хотя серьезных сбоев можно избежать, следуя передовым методам управления безопасностью и рисками, включая тщательный анализ любых подобных событий, которые часто происходят, небольшие сбои в процессе неизбежны. Считать их плохими, наверное, это неправильное, контрпродуктивное понимание того,

как работают сложные системы. Предотвращение косвенных отказов означает быстрое выявление и исправление небольших сбоев. Так, большинство несчастных случаев в больницах происходит в результате серии небольших сбоев, которые остались незамеченными.

3. *Интеллектуальные ошибки.* Ошибки в этой категории по праву можно считать «хорошими», потому что они предоставляют ценные новые знания, которые могут помочь организации опередить конкурентов и обеспечить ее рост в будущем [13]. Они возникают, когда необходимо экспериментировать: когда ответы неизвестны заранее, потому что эта точная ситуация не встречалась раньше и, возможно, никогда не повторится. Открытие новых лекарств, создание радикально нового бизнеса, разработка инновационного продукта и проверка реакции потребителей на совершенно новом рынке – это задачи, требующие разумных ошибок. «Метод проб и ошибок» – это общий термин, обозначающий вид экспериментов, необходимых в этих условиях, но это неправильное название, потому что «ошибка» подразумевает, что изначально был «правильный» результат. Правильные эксперименты быстро приводят к хорошим неудачам.

### **Обучение через ошибки в антикризисном управлении.**

Обнаружить большие, болезненные и дорогостоящие ошибки довольно легко. Но во многих организациях любой сбой, который можно скрыть, скрыт до тех пор, пока маловероятно, что он причинит немедленный или очевидный вред. Цель должна состоять в том, чтобы выявить его как можно раньше, прежде чем он перерастет в катастрофу.

Примером может служить внедрение А. Р. Малалли (A. R. Mulally) системы обнаружения отказов в процессе производства в компании Ford Motor Company в 2006 г. [14].

Комплексное управление качеством и получение отзывов от потребителей и клиентов – хорошо известные методы выявления сбоев в повседневных операциях. Практика организации высокой надежности помогает предотвратить катастрофические сбои и отказы в сложных системах, таких как атомные электростанции, за счет раннего обнаружения.

К сожалению, наблюдается, что такие методы не получили широкого распространения, потому что слишком многие менеджеры, даже руководители высшего звена, по-прежнему не хотят сообщать плохие новости начальству и коллегам. Одна из проблем – научить людей в организации не бояться говорить об ошибках. Человеческая склонность надеяться на лучшее и пытаться избежать неудач любой ценой мешает, а организационная иерархия только усугубляет это. В результате неудачные проекты НИОКР часто продолжаются намного дольше, чем это целесообразно с научной или экономической точки зрения. Интуиция может сказать инженерам или ученым, что у проекта есть фатальные недостатки, но формальное решение назвать его провалом может быть отложено на месяцы.

Зачастую в компаниях не хватает анализа ошибок и сбоев, потому что глубоко анализировать свои неудачи эмоционально неприятно и может подорвать самооценку менеджеров и руководства. Другая причина заключается в том, что анализ организационных неудач требует исследования и открытости, терпения и терпимости к причинно-следственной двусмысленности. Даже не желая этого, мы все предпочитаем доказательства, которые поддерживают наши существующие убеждения, а не альтернативные объяснения. Мы также склонны преуменьшать нашу ответственность и возлагать чрезмерную вину на внешние или ситуативные факторы, когда мы терпим неудачу, только чтобы сделать обратное при оценке неудач других, что является по сути психологической ловушкой, известной как фундаментальная ошибка атрибуции.

Одним из способов решить эти вопросы может быть формирование междисциплинарных команд с разными навыками и взглядами. В частности, сложные сбои являются результатом множества событий, произошедших в разных отделах или дисциплинах, или на разных уровнях организации. Понимание того, что произошло и как предотвратить повторение, требует подробного группового обсуждения и анализа.

Другим не менее важным решением вопросов и эффективного обучения на ошибках является стратегическое целенаправленное создание ошибок – в нужных местах и в нужное время посредством систематических экспериментов. Эксперименты в области фундаментальных наук иногда приводят к впечатляющим успешным результатам, но большой процент из них терпят неудачу. Исследователи и ученые понимают, что каждая неудача дает ценную информацию и стремятся получить ее как можно раньше, чем это сделают конкуренты.

Напротив, в качестве классического примера экспериментирования в бизнесе, можно рассмотреть менеджеров, отвечающих за пилотирование нового продукта или услуги – они обычно делают все возможное, чтобы убедиться, что пилот идеален с самого начала. По иронии судьбы, эта жажда успеха может впоследствии помешать успеху официального запуска. Слишком часто менеджеры, отвечающие за пилотные проекты, создают и тестируют проекты в оптимальных условиях, а не в репрезентативных. Таким образом, менеджер проекта не знает, что не сработает в реальной ситуации.

## Заключение

Таким образом, руководство и менеджеры должны понимать, что ошибки являются побочным продуктом проектов компании. Кроме того, важно понимание, что не нужно проводить драматические эксперименты с проектами с большими бюджетами, так как часто бывает достаточно небольшого пилотного проекта, пробного запуска новой техники или моделирования.

Смелость противостоять собственным и чужим недостаткам имеет решающее значение для разрешения очевидного противоречия нежелания сообщать о проблемах и ошибках в компании. Это означает, что менеджеры должны просить сотрудников проявить смелость и высказаться, и не должны отвечать выражением резкого неодобрения того, что на первый взгляд может показаться некомпетентностью. Чаще, чем кажется, за провалами организации стоят сложные системы, и их уроки и возможности для улучшения теряются, когда обсуждение заглушается.

Опытные менеджеры знают, что способность решать проблемы зависит от их способности узнавать о них. Но большинство менеджеров гораздо более чувствительны к другому риску – пониманию того, что реакция на неудачи просто создаст расслабленную рабочую среду, в которой ошибки умножаются. Это должно быть заменено новой парадигмой, которая признает неизбежность неудач в современных сложных социально-экономических системах, а те, кто улавливают, исправляют и извлекают уроки из неудач раньше других, добьются успеха быстрее.

## Библиографический список

1. Алмакунова, Р. Долги с плеч: в 2020 году банкротами признаны 119 тыс. граждан // Известия. – 2021. – 15 января [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iz.ru/1111581/roza-almakunova/dolgi-s-plech-v-2020-godu-bankrotami-priznany-119-tys-grazhdan> (дата обращения: 01.11.2021).
2. Банкротства юридических лиц в России: основные тенденции. III кв. 2021 год // Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. – 2021. – 11 октября [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.forecast.ru/\\_ARCHIVE/Analytics/PROM/2021/Bnkrpc-3-21.pdf](http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Analytics/PROM/2021/Bnkrpc-3-21.pdf) (дата обращения: 01.09.2021).
3. Ciceklioglu, H. VUCA Concept and leadership // Management & Strategy. – 2020. – Pp. 229–244.
4. Detert, J. R., Edmondson, A. C. Why employees are afraid to speak // Harvard Business Review. – 2007. – V. 84, No. 5. – Pp. 23–25.
5. Doorley, J., Helio, F. G. Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication. – New York: Routledge, 2006. – 458 p.
6. Edmondson, A. C. Strategies for learning from failure // Harvard Business Review. – 2011. – V. 89, No. 4. – Pp. 48–55.
7. Gawande, A. The checklist manifesto. How to get things right. – New York: Metropolitan Books, 2009. – 204 p.
8. Hagen, J., Lei, Z., Shahal A. What aircraft crews know about managing high-pressure situations // Harvard Business Review. Special Issue. – 2020. – Pp. 36–39.
9. Helio, F. G. The agony of decision: Mental readiness and leadership in a crisis. – Logos Institute for Crisis Management and Executive Leadership Press, 2017. – 254 p.
10. Kinsinger, P., Walch, K. Living and leading in a VUCA world. – Phoenix: Thunderbird University, 2012. – Pp. 542–555.
11. Lei, Z., Waller, M. J., Hagen, J. U., Kaplan, S. Team adaptiveness in dynamic contexts: Contextualizing the roles of interaction patterns and in-process planning // Group & Organization Management. – 2016. – V. 41, No. 4. – Pp. 491–525.
12. Shaffer, L. S., Zalewski, J. M. Career advising in a VUCA environment // NACADA Journal. – 2011. – V. 31, No. 1. – Pp. 64–74. <https://doi.org/10.12930/0271-9517-31.1.64>
13. Sitkin, S. B. Learning through failure – the strategy of small losses // Research in Organizational Behavior. – 1992. – Pp. 231–266.
14. Taylor, A. Fixing up Ford // CNN. – 2009. – May 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://money.cnn.com/2009/05/11/news/companies/mulally\\_ford.fortune/](https://money.cnn.com/2009/05/11/news/companies/mulally_ford.fortune/) (дата обращения: 02.09.2021).

## References

1. Almakunova R. Debts from the shoulders: 119 thousand citizens were declared bankrupt in 2020, *Izvestiya*, 2021, January 15. Available at: <https://iz.ru/1111581/roza-almakunova/dolgi-s-plech-v-2020-godu-bankrotami-priznany-119-tys-grazhdan> (accessed 01.09.2021).
2. Bankruptcy of legal entities in Russia: main trends. III quarter. 2021 year, *Center for Macroeconomic Analysis and Short-Term Forecasting*, 2021, October 11. Available at: [http://www.forecast.ru/\\_ARCHIVE/Analitics/PROM/2021/Bnkrpc-3-21.pdf](http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Analitics/PROM/2021/Bnkrpc-3-21.pdf) (accessed 01.09.2021).
3. Ciceklioglu H. *VUCA Concept and leadership*, *Management & Strategy*, 2020, pp. 229–244.
4. Detert J. R., Edmondson A. C. Why employees are afraid to speak, *Harvard Business Review*, 2007, vol. 84, no. 5, pp. 23–25.
5. Doorley J., Helio F. G. *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*, New York, Routledge, 2006, 458 p.
6. Edmondson A. C. Strategies for learning from failure, *Harvard Business Review*, 2011, vol. 89, no. 4, pp. 48–55.
7. Gawande A. *The checklist manifesto. How to get things right*, New York, Metropolitan Books, 2009, 204 p.
8. Hagen J., Lei Z., Shahal A. What aircraft crews know about managing high-pressure situations, *Harvard Business Review*, Special Issue, 2020, pp. 36–39.
9. Helio F. G. *The agony of decision: Mental readiness and leadership in a crisis*, Logos Institute for Crisis Management and Executive Leadership Press, 2017, 254 p.
10. Kinsinger P., Walch K. *Living and leading in a VUCA world*, Phoenix, Thunderbird University, 2012, pp. 542–555.
11. Lei Z., Waller M. J., Hagen J. U., Kaplan S. Team adaptiveness in dynamic contexts: Contextualizing the roles of interaction patterns and in-process planning, *Group & Organization Management*, 2016, vol. 41, no. 4, pp. 491–525.
12. Shaffer L. S., Zalewski J. M. Career advising in a VUCA environment, *NACADA Journal*, 2011, vol. 31, no. 1, pp. 64–74. <https://doi.org/10.12930/0271-9517-31.1.64>
13. Sitkin S. B. *Learning through failure – the strategy of small losses*, *Research in Organizational Behavior*, 1992, pp. 231–266.
14. Taylor A. Fixing up Ford, *CNN*, 2009, May 12. Available at: [https://money.cnn.com/2009/05/11/news/companies/mulally\\_ford.fortune/](https://money.cnn.com/2009/05/11/news/companies/mulally_ford.fortune/) (accessed 02.09.2021).