

ЮЛИЯ ЛАХМОТКИНА  
МЭРИ ГУКАСЯН

# КОГДА РЫНОК СПИТ



ШЕСТЬ ШАГОВ  
РУКОВОДИТЕЛЯ  
В УСЛОВИЯХ  
СТАГНАЦИИ

Юлия Лахмоткина

**Когда рынок спит: Шесть  
шагов руководителя  
в условиях стагнации**

«Альпина Диджитал»

2026

УДК 334.722:005.33

ББК 65.291.21

## **Лахмоткина Ю.**

Когда рынок спит: Шесть шагов руководителя в условиях стагнации  
/ Ю. Лахмоткина — «Альпина Диджитал», 2026

ISBN 978-5-00-206001-6

Стагнацию невозможно переждать, как временный кризис: это состояние – новая реальность для многих рынков. Сегодня компании продолжают работать, но теряют импульс: сотрудники устают без видимых причин, спрос медленно падает, привычные стратегии перестают давать результат. Авторы книги предлагают признать: старые модели управления больше не работают, и это надолго – и вместо попыток форсировать рост нужен принципиально иной подход. В основе книги лежит пошаговая методология из шести этапов – от осознания новой реальности до пересборки системы управления. Юлия Лахмоткина и Мэри Гукасян развенчивают типичные управленческие иллюзии вроде «Мы уже адаптировались», «Сейчас не время для изменений» или «Все дело в мотивации людей» – и показывают, как именно эти заблуждения усугубляют стагнацию. Особое внимание уделяется системному мышлению – умению видеть скрытые связи между решениями и результатами, петли усиления проблем и точки воздействия на систему. Прочтение книги, вероятно, изменит фокус с достижения амбициозных целей на сохранение жизнеспособности компании. Читатель узнает, почему в стагнации зрелость руководителя важнее харизмы, как усталость команды становится системным сигналом о проблемах и почему доверие превращается в главную валюту выживания. Все рекомендации основаны на реальном опыте управления крупными компаниями в условиях затяжного спада. Зачем читать

- Понять, почему привычные антикризисные меры не работают в стагнации и какие подходы действительно эффективны;
- Научиться распознавать управленческие иллюзии, которые усугубляют спад и блокируют развитие;
- Освоить системное мышление для управления в условиях неопределенности и отсутствия роста;
- Получить практические инструменты для сохранения команды и предотвращения выгорания сотрудников. Особенности
- Разбор реальных кейсов трансформации компаний в условиях затяжного спада.

• Фокус на психологических аспектах управления: усталость, страх, доверие как ключевые факторы. • Конкретные техники работы с советом директоров в период стагнации. Для кого Для CEO и собственников бизнеса, которые управляют компаниями в условиях стагнирующих рынков. Для руководителей, готовых признать, что старые модели больше не работают и нужны новые подходы.

УДК 334.722:005.33

ББК 65.291.21

ISBN 978-5-00-206001-6

© Лахмоткина Ю., 2026

© Альпина Диджитал, 2026

## Содержание

Введение	9
Не шторм и не штиль: другая управленческая реальность	9
Кому адресована эта книга	10
Когда стратегия не спасает	11
Почему мы решили написать эту книгу	13
О чем эта книга	14
Как читать эту книгу	15
Шесть шагов маршрута через стагнацию	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# Юлия Лахмоткина, Мэри Гукасян

## Когда рынок спит: Шесть шагов руководителя в условиях стагнации

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Литературный редактор: *Наталья Быкова*

Главный редактор: *Мария Султанова*

Руководитель проекта: *Екатерина Булгакова*

Арт-директор: *Татевик Саркисян*

Корректоры: *Наташа Казакова, Евгений Бударин*

Верстка: *Белла Руссо*

© Лахмоткина Ю., Гукасян М., 2026

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2026

\* \* \*

# КОГДА РЫНОК СПИТ

ЮЛИЯ ЛАХМОТКИНА

МЭРИ ГУКАСЯН



Москва  
2026

ШЕСТЬ ШАГОВ  
РУКОВОДИТЕЛЯ  
В УСЛОВИЯХ  
СТАГНАЦИИ

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

## Введение

### Не шторм и не штиль: другая управленческая реальность

Когда в компании начинается кризис, каждое событие становится громким и долго потом еще гулким эхом звучит у нас в головах. Для кризиса характерны резкие перемены: упали продажи, сорвались поставки, ушли клиенты. В таких ситуациях управленец, как правило, знает, что делать – собрать штаб, остановить убытки, принять ряд конкретных решений, подбодрить и вдохновить команду.

А вот когда рынок замирает или начинается медленный спад – все иначе. Ничего не рушится. Просто с каждым месяцем цифры становятся немного хуже. Энергии – чуть меньше. Команда вроде работает, но без прежнего энтузиазма. Клиенты все еще с тобой, но уже не ждут появления новых продуктов. Ты идешь на стратегическую сессию и там ловишь себя на мысли, что все, о чем здесь говорится, обсуждалось в прошлом году, только тогда еще верили, что «все наладится».

Ты как будто плывешь в вязкой воде. Не тонешь, но и не можешь вынырнуть. И самое неприятное – тебе не от чего оттолкнуться. Ты зависишь где-то, где нет ни дна, ни стены, ни берега, к которому можно было бы повернуть. При этом видимых поводов для паники нет. Все происходящее тебе хорошо знакомо – отчеты, проекты, встречи. Жизнь идет, но в ней как будто нет импульса. Механизм работает, но не движется вперед.

Все это симптомы стагнации – довольно частого явления в жизни современной компании, той управленческой реальности, о которой мы решили написать.

Мы не будем рассказывать, как быстро перехватить инициативу на рынке или вернуть себе то, что по праву считали своим. Мы расскажем о стратегии действий в ситуации, когда нет явного врага, зато есть туман, когда никто не бьет, а силы все равно иссякают, когда бизнес надо не спасать от крушения, а удерживать на плаву.

Эта книга про то, как управлять бизнесом, когда совершенно не понимаешь, что именно надо делать.

## Кому адресована эта книга

Эта книга не для всех. Вряд ли она будет востребована руководителями, уверенными, что в стагнации ситуацию в компании можно изменить очередной реорганизацией, теми, кто надеется «резко вырваться вперед», теми, кто ищет универсальный рецепт возвращения на старые рельсы.

Эта книга для тех, кто остался на своем руководящем посту, намерен вести за собой команду в условиях, когда прежние стратегии больше не работают. Для тех, кто продолжает управлять компанией без внешнего оптимизма, без спасительного хайпа, без шанса на мгновенное «переломим тренд».

Другими словами, эта книга для вас, если ваша компания оказалась в ситуации стагнации и вы:

- CEO и у вас в календаре нет свободного места, но нет и прежней ясности, что делать;
- член совета директоров, все чаще задающийся вопросом: «Делаем ли мы что-то для спасения организации или просто наблюдаем медленное движение вниз?»;
- управленец, который умеет действовать, но все чаще думает, что «просто делать» уже недостаточно – нужно понимать, что именно делать и для чего;
- человек, который думает не только о закрытии текущего квартала, но и о будущем организации, пока еще очень туманном и неопределенном.

Эта книга написана преимущественно для руководителей компаний, которые работают в России и странах СНГ, то есть в условиях, когда прежние циклы жизни организации (бурный рост – резкий кризис – снова подъем) уже не прослеживаются. Внешние условия стали другими. Не происходит ни роста, ни обвала. Просто долгий затяжной спад. Или стагнация.

И вот эти условия самые непривычные. Потому что нет ни поводов, ни возможности для мобилизации сил или ликования. Только необходимость быть зрелым и вести за собой команду, даже когда нет драйва. Строить систему, когда нет уверенности, что она выстоит. Удерживать компанию, когда нет дополнительных опор.

Одним словом, эта книга для вас.

Мы не обещаем, что дадим вам четкие инструкции относительно того, как действовать в той или иной ситуации. Стагнация – слишком сложный процесс, и у каждой организации, переживающей ее, свой маршрут. Но мы очень хотим помочь вам обрести уверенность в том, что вы не одни и что в этой вязкой управленческой реальности все-таки можно выстраивать прочную систему управления.

## Когда стратегия не спасает

У него все было правильно. Четкие цели. Опытная команда. Сбалансированный бюджет. Реалистичный план, согласованный с советом директоров. Даже ежеквартальные ритмы прослеживались, пусть даже они были не очень явные, зато ровные, почти как дыхание.

И все же он чувствовал: система работает, но не живет. Решения принимаются, проекты осуществляются, встречи проходят, но за этим нет движения. Команда стала тише. Даже привычные действия, которые раньше безотказно приносили результат, теперь либо не срабатывали, либо давали его в разы меньше. Как будто проверенные временем методы перестали действовать в новой реальности.

После ковида почти во всех компаниях прошли стратегические сессии. И это было правильно. Мир изменился, и нужно было собраться, многое переосмыслить, найти новые опоры. Руководители компаний сделали это, и тогда это работало. У многих возникло ощущение, что они уже перестроились и готовы идти дальше.

Но сегодня другая реальность. Мир не восстанавливается, он замедляется. Рост ВВП условен. В каких-то отраслях – стагнация, в каких-то – устойчивый спад. Обвалов рынка не происходит, шока нет. Просто каждую неделю чуть ниже спрос, чуть меньше энергии у команды, чуть сильнее усталость.

И в этой реальности стратегические инструменты теряют силу. Ты проводишь сессию, ставишь цели, определяешь приоритеты – все делаешь как надо. Но проходит месяц, и ты снова ловишь себя на той же мысли: видимость движения есть, а реальных подвижек не происходит.

Принятая стратегия создает иллюзию управления. Она вселяет надежду на то, что «если все прописано, значит, все под контролем». Но в стагнации подобные убеждения становятся опасной ловушкой, потому что стратегия – это маршрут, а маршруты имеют значение, когда происходит реальное движение.

Здесь же движения нет – только внешние его проявления и вязкое сопротивление среды. Ты вроде бы двигаешься, но при этом стоишь на месте, вокруг – болото. Никакая постановка целей не поможет, если ты не понимаешь, где именно оказался, если не слышишь слабые сигналы, если не различаешь: это временное явление или новая норма?

Именно в такие моменты со всей очевидностью встает вопрос, который мы предпочли бы не замечать: «Что нам поможет, если стратегия больше не работает?» И этот вопрос был ключевым для нас при написании этой книги.

«Трудности в бизнесе» бывают разными, и в каждом случае работают разные управленческие механизмы. Именно поэтому важно различать три состояния, в которых может оказаться компания: кризис, спад и стагнация.

**Кризис** – это удар. Вчера было одно, сегодня другое: прекратились поставки, ушли клиенты, обвалился рынок. Требуются немедленные меры: создание антикризисного штаба, принятие жестких решений. Важна фигура лидера, который ведет за собой команду. Кризис пугает, но он и дает драйв и возможности. Инструменты, работающие в кризисе, привычны и хорошо знакомы всем руководителям.

**Спад** – это медленное утекание жизни, снижение всех показателей. Даже новые продукты, если они и выходят, не оказывают должного эффекта на общую ситуацию в компании. Катастрофа не случилась, но и энергии нет, привычные методы не работают.

**Стагнация** – внешняя стабильность без роста: компания застревает, движется вяло. Объемы продаж остаются на прежнем уровне или медленно снижаются, сотрудники теряют энтузиазм, разговоры на стратегических сессиях сводятся к тому, «как удержаться». Все вроде в порядке, но эта неопределенность затягивается на кварталы или годы.

И вот что важно: ни спад, ни стагнация – не повод для немедленной мобилизации ресурсов и принятия кардинальных решений. Но это повод для смены образа управленческого мышления, потому что управлять, когда тебя ударили, – это один навык, а управлять, когда никто не бьет, но и не помогает, – совсем другой.

Итак, эта книга как раз о том, как управлять компанией в условиях стагнации или затяжного спада (будем исходить из того, что эти понятия синонимичны), когда уже стало ясно, что возврата к прежней жизни не будет. Здесь не будет готовых рецептов, но будут даны ориентиры, с помощью которых можно сохранить систему и достичь управленческой зрелости.

## Почему мы решили написать эту книгу

Мы обе прошли большой путь до позиции CEO<sup>1</sup>. Одна – в области финансов, начав с должности финансового аналитика, другая – в области коммерческого и операционного управления, стартовав с должности коммерческого представителя.

Сегодня мы продолжаем работать – как управленцы, советники, члены советов директоров и консультативных советов, как те, кто не просто в теме, а кто принимает и поддерживает управленческие решения в реальном времени.

Юлия – независимый директор<sup>2</sup> в советах директоров частных компаний, эксперт по корпоративному управлению и развитию семейных офисов. Она помогает собственникам создавать советы директоров и консультативные советы, выстраивает процессы стратегического контроля, диагностирует зрелость управления и помогает компаниям обновить управленческую систему, чтобы та соответствовала новому масштабу бизнеса.

Мэри – управляющий директор международной компании с миллиардным оборотом и операциями на нескольких континентах. Она отвечает за стратегию, эффективность и устойчивость бизнеса в экономиках с высокой динамикой и нестабильной средой – в странах Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки.

Мы познакомились, работая в одной международной FMCG-компании, в то время как рынок медленно, но неотвратимо сужался под давлением внешних факторов. С тех пор нас связывают дружеское общение и общий интерес к тому, как управлять бизнесом в условиях перемен.

Сначала мы просто взаимодействовали при решении текущих рабочих задач. Но с годами нам стало понятно: именно в таких ситуациях – затяжной турбулентности без громких кризисов – и начинается настоящее управленческое испытание, требующее объединения усилий.

Мы писали эту книгу не как сторонние наблюдатели, а как управленцы, на собственном опыте осознавшие, что происходит с бизнесом, командой и лично тобой, когда стратегия уже не дает опоры, а команда ждет, но не задает никаких вопросов.

---

<sup>1</sup> CEO (Chief Executive Officer) – высшая руководящая должность в организационной структуре компании.

<sup>2</sup> Член совета директоров, не связанный с обществом, его существенными акционерами, исполнительными органами и иными лицами, которые могут влиять на принятие решений советом.

## О чем эта книга

Эта книга не про антикризис. Мы не будем рассказывать, как в три шага выйти из пике, как «мотивировать команду в трудные времена» или как перестроить структуру компании ради нового рывка. Мы не будем давать универсальные рецепты и уж тем более предлагать вдохновляющие лозунги, потому что стагнация и затяжной спад не побеждаются лозунгами. Они требуют другого качества управления. Другой логики действий. И другой роли самого управленца.

Эта книга про то, как удерживать систему, когда внешняя динамика рынка исчезла. Как не сломать команду, когда ничего не помогает. Как выстраивать опору в бизнесе, когда нет ни цели, ни импульса, ни понятных ответов на волнующие вопросы. Как работать не с планами, а с ритмами, не с мотивацией, а с энергией, не с KPI, а с живыми точками внимания.

Мы не утверждаем, что знаем, как правильно. Но мы точно знаем, что прежний способ управления больше не работает.

Эта книга не о том, как «вдохновить», «ускорить» или «преодолеть»: она о внутренней управленческой работе в период, который не зовется кризисом, но бьет по всем слоям системы, а также о том, как продолжать двигаться, даже когда кажется, что все стоит на месте.

Эта книга о том, как управлять компанией в условиях затяжного спада, когда универсальных рецептов не существует. Но всегда в силах руководителя наблюдать, включать системную логику и делать точные управленческие шаги.

## Как читать эту книгу

В этой книге 11 глав, в каждой из них рассматриваются вопросы, актуальные для топ-менеджмента в условиях стагнации: как избавиться от управленческих иллюзий, в чем особенности мышления системного управленца, какова роль представителей разных уровней управленческой системы в спаде, как поддерживать команду и взаимодействовать со стейкхолдерами, каковы типичные ошибки управленца и как их избежать и др.

Можно читать все главы подряд, можно обращаться к отдельным, наиболее болезненным темам. Главы, показавшиеся полезными, можно перечитывать, потому что при стагнации проблемы, казавшиеся решенными, возвращаются, только в другой форме.

Книга не перегружена терминологией, в ее основе нет сложных теоретических выкладок. Нет визуальных матриц<sup>3</sup> и алгоритмов быстрых решений. Ее материал выстроен на базе эффективной управленческой практики и живого опыта.

Но здесь есть квинтэссенция опыта – осмысленного, многолетнего, реального. Есть управленческая оптика, которую мы отточили не в теории, а на практике.

---

<sup>3</sup> В данном случае под визуальной матрицей подразумевается техника генерации идей на основе наглядных образов.

## **Шесть шагов маршрута через стагнацию**

Мы предлагаем не просто набор наблюдений и кейсов, а маршрут – оптимальный путь, которому лидер может следовать в условиях стагнации. Это не линейная инструкция и не универсальный рецепт, а навигационная рамка, помогающая не сбиться с курса в вязкой среде. Эта навигационная система встроена в структуру книги и включает шесть ключевых шагов.

### **ШАГ 1. Осознание**

Сначала возникает смутное ощущение: что-то не так. Не произошло ничего катастрофического, но и прежняя энергия ушла. Компания вроде работает, но не живет. Важно не игнорировать это чувство и осознать, что так, как раньше, уже не будет. Именно с этого осознания начинается путь.

### **ШАГ 2. Диагностика**

Затем лидер задается рядом вопросов. Что именно не работает? Какие управленческие привычки, роли, процессы стали препятствовать росту компании и ее обновлению? Где компания действует по инерции, а где я действительно управляю?

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.