

**Гаянэ Нагдалян**



**Антихрупкое  
управление**

Гаянэ Нагдалян  
**Антихрупкое управление**

«Автор»

2026

**Нагдалян Г.**

Антихрупкое управление / Г. Нагдалян — «Автор», 2026

70% компаний из списка Forbes двадцатилетней давности исчезли. Наличие капитала их не спасло. Они уступили рынку, потому что менялись медленнее, чем внешняя среда. Сегодня стратегия января к марту становится мусором. Новый рынок жестко и быстро ликвидирует две категории компаний: тех, кто застрял в прошлых успешных шаблонах, и тех, у кого хромает внутренняя операционка. При этом собственник часто узнает о системном сбое последним — когда финансовые отчеты еще «зеленые». Эта книга — для тех, кто построил бизнес, кто только собирается занять свою нишу или отвечает за стратегические решения. В ее основе — авторская методология, кристаллизованная из двадцати лет жесткой антикризисной практики в России. Она о том, как настроить три базы устойчивости бизнеса: Ядро и Контуры, а так же Бизнес-иммунитет. В финале книга содержит вопросы для «Аудита бизнеса»- для выявления скрытых рисков. В книге нет философии, только Инженерия, которая работает в понедельник на планёрке.

© Нагдалян Г., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
Книга, которую я хотела бы дать самой себе двадцать лет назад	5
Конец ознакомительного фрагмента.	7

# Антихрупкое управление

## ВВЕДЕНИЕ

### Книга, которую я хотела бы дать самой себе двадцать лет назад

Эту книгу я писала не как теоретический учебник. Я создавала её как рабочий инструмент, который держат под рукой не для того, чтобы выучить наизусть, а для того, чтобы периодически открывать и сверяться в моменты кризисов. Точно знаю: перечитывая её через год, вы увидите совсем другие смыслы. Просто потому, что за этот год ваша компания станет другой, вы сами станете сильнее, а значит, и книга будет читаться иначе.

С первой страницы хочу жестко обозначить свою позицию. Я не наставник, не коуч и не очередного типа «инфогуру». Я ваш партнёр. И разговор у нас будет честный — как собственник с собственником, как профессионал с профессионалом.

Хотя на страницах этой книги я чаще всего обращаюсь к собственнику и привожу примеры из жизни основателей, помните: всё это в равной степени относится и к наёмным директорам. Генеральный, операционный или коммерческий директор — это тот же архитектор, которому собственник вручил штурвал и чертежи конструкции. Законы бизнес-физики, проводимости контуров и управления людьми одинаковы для всех, кто несет ответственность за конечный результат.

Если вы держите эту книгу в руках, значит, вы уже сделали то, на что у большинства людей на планете просто не хватает смелости. Вы рискнули построить или возглавить дело. Вы прошли через события и периоды, о которых другие читают в пабликах как про подвиг. Скорее всего, вы лично вытаскивали компании из кассовых разрывов в сотни миллионов, выдерживали жесткий прессинг среды и вели тяжелейшие переговоры за закрытыми дверями. Рисковали не просто карьерой — личным именем, репутацией и безопасностью, когда платить зарплаты было нечем. И вы победили. У вас получилось.

Моя задача в этой книге — не критиковать то, что вы создали, и не предлагать разрушить старый фундамент. Моя задача — помочь настроить систему вокруг вас так, чтобы она работала на ваш истинный масштаб, а не против него.

### Почему именно сейчас?

В 2010-м можно было просто открыться и органически расти на растущем рынке. В 2015-м — выйти в онлайн и стать заметным. В 2020-м все думали, что мир встал с ног на голову. Сегодня понятно: это была лишь лёгкая разминка перед настоящим штормом.

Скорость изменений сейчас такова, к какой человеческая психика эволюционно просто не готова. Правила игры переписываются не раз в пять лет, а порой дважды за квартал. Конкуренты появляются из технологического ниоткуда и мгновенно уводят клиентов. Рынок стал требовательнее, жестче и безразличнее, чем когда-либо в истории. Одна системная ошибка — и о вас просто забывают. Внешняя турбулентность — это не временный кризис, это наша новая реальность. И она пришла навсегда.

Но настоящий кризис всегда локализован внутри компании. Фраза «мы живем в эпоху кризиса», если иметь в виду внешний мир, — это лишь удобная ширма для слабых управлен-

цев. Мир не в кризисе, он в перманентной трансформации. Любые внешние потрясения лишь обнажают ваши старые внутренние трещины — то, что в компании уже давно скрипело, шаталось и требовало ремонта. Внешняя среда не создает проблемы, она их проявляет.

Внешний шторм один для всех, но один корабль проходит его собранно, а второй — разваливается на куски. Поэтому внутренний кризис бизнеса — это не следствие геополитики, это всегда личная история самой компании и её лидера.

Именно поэтому в новой среде больше не работает экстенсивный рост: бессмысленно вливать больше денег в маркетинг, нанимать больше людей или открывать новые офисы, если сама конструкция дала течь. В шторм выигрывает не самый большой корабль, а самый прочный. Сегодня работает только одно — внутренний иммунитет компании с постоянно эволюционирующим, грамотным стилем управления. Я называю такой стиль Антихрупким.

## **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.