**HBR Россия: С началом пандемии многие менеджеры стали работать больше или не так, как прежде. Изменились ли ваши обязанности?**

**Шехтерман:** Безусловно. Мне пришлось больше погрузиться в «операционку», хотя в первую очередь я занимаюсь стратегией, верхнеуровневым контролем и запуском новых направлений бизнеса. В середине марта и начале апреля 2020 года неопределенность зашкаливала, и пришлось очень быстро принимать совместные решения и действовать. Был создан оперативный штаб, в который вошли члены правления, менеджеры из операционных бизнесов, я этот штаб возглавил. Решения приходилось принимать с колес — менять процессы в магазинах, где-то перераспределять полномочия, обеспечивать безопасность сотрудников и клиентов. Например, пока маски были в дефиците, мы искали и закупали их в Китае, привозили самолетами. Благодаря этому магазины выдержали нагрузку, компания заранее подготовилась к ажиотажному спросу в марте. Кроме того, мы плотно взаимодействовали с властями — регулярно проводились совещания, где обменивались данными по запасам продуктов — в первую очередь, социально значимых. Во время локдауна случались перебои: компания просто не успевала подвозить товары с распределительных центров, все сразу раскупали. Но абсолютно пустых полок не было, к тому же мэрия Москвы пошла нам навстречу и разрешила разгружаться ночью, чтобы утром все стояло в магазинах. Сегодня необходимости в едином штабе на уровне X5 нет, все процессы отработаны, у каждой сети есть свой собственный штаб, где самостоятельно принимают необходимые решения.

**2020-й стал для руководителей годом ясности: они увидели в своем бизнесе слабые места, а кто-то обнаружил точки опоры. Какие открытия сделали вы в X5 Retail Group?**

В прошлом году у всех все пошло не так, как планировалось. Пандемия и кризис привнесли много неопределенности, и последствия мы будем ощущать еще очень долго. Это период трансформации, вызов для нашего личного и профессионального роста. Но для X5 год был продуктивным — мы протестировали новые направления и процессы, которые запустили некоторое время назад. И сегодня видим, что компания эффективна и операционная модель, которую мы строили последний год, позволяет нам очень быстро меняться.

В конце 2018 года X5 начала серьезную цифровую трансформацию, и благодаря этому в марте 2020-го мы одни из первых перевели на удаленку 97% персонала в Москве и большую часть региональных офисов. Далеко не все крупные компании могли сделать это и продолжать эффективно работать. Перевод ускорил перестройку наших рабочих процессов и офисных пространств. Поначалу мы опасались за продуктивность команд, но, как показала практика, сотрудники одинаково эффективно работают и в офисе, и дома. Сейчас компания лучше понимает узкие места и ограничения удаленки, у нас есть проект X5 Home Office, где мы обучаем руководителей и сотрудников работать в новом формате, внедрять цифровые инструменты. Около 60% персонала будет и после окончания пандемии трудиться в гибридном режиме — несколько дней в офисе, несколько дней дистанционно.​

**У вас есть лайфхаки, как на удаленке соблюдать баланс работы и личной жизни?**

На удаленке мы стали работать больше, онлайн-формат задал еще более плотный график встреч. Я стараюсь находить баланс. Можно встать и сделать зарядку, если работаешь из дома. Или сходить на спорт. Я давно хотел заняться большим теннисом — и вот несколько месяцев назад начал.