



На пути к антихрупкости: как компании переживают коронаВирус





СОЦИОЛОГИЯ ПАНДЕМИИ

На пути к антихрупкости: как компании переживают коронаВирус

Е. Петренко, Ю. Кот, Е. Богомолова, Е. Никифорова
Руководитель авторского коллектива **А. Ослон**

Москва
2022

УДК 316.013
ББК 60.55

На пути к антихрупкости: как компании переживают коронаВирус / Рук. авт. колл. А. А. Ослон; Е. С. Петренко, Ю. А. Кот, Е. В. Богомолова, Е. А. Никифорова. — М.: Институт Фонда Общественное Мнение (инФОМ), 2022. — 264 с.

В марте 2020 года Фонд Общественное Мнение инициировал Проект коронаФОМ для исследования социальных изменений и сдвигов, вызванных пандемией и мерами борьбы с ней. Одно из направлений Проекта — «Корпорации и пандемия» — посвящено изменениям в корпоративной культуре, образе жизни и поведении руководителей компаний и их сотрудников, а также способам адаптации бизнеса к новой пандемической реальности.

В начале пандемии мы могли лишь догадываться, как происходящее отразится на судьбе компаний. Сейчас мы видим, что кто-то не смог справиться с ситуацией и сломался, а кто-то, наоборот, смог не просто выжить, но и стать сильнее (продемонстрировать «антихрупкость»). Многомерная мозаика реакций и рефлексий отражена в серии интервью с корпоративными лидерами и представлена в этой книге. Мы делимся примерами успешных бизнес-практик, чтобы передать опыт наших героев другим представителям бизнес-сообщества.

Книга будет полезна руководителям компаний, стремящимся к развитию бизнеса даже в кризис. Также она будет интересна бизнес-консультантам, коучам, специалистам по менеджменту.

ISBN 978-5-93947-040-7

© Институт Фонда Общественное Мнение, 2022

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
О книге	7
Структура книги	10
ВВЕДЕНИЕ	13
ЧАСТЬ 1	
АНТИХРУПКОСТЬ: ОСНОВЫ И ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ	19
1 МИР НЕ БУДЕТ ПРЕЖНИМ. НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ	21
1.1 Общие тренды	23
1.2 Тренды в разрезе отраслей	30
2 ПЕРВЫЕ ШАГИ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ	39
2.1 Почему компаниям важна антихрупкость?	41
2.2 Предупрежден — значит вооружен	44
2.3 Способы адаптации компаний — пути к антихрупкости	46
2.4 Антикризисные меры	57
3 КРИЗИС — ЭТО ХОРОШО?	63
3.1 Борьба за выживание. Проблемы компаний в пандемию и пути их решения	65
3.2 Трудности — понятие субъективное. Положительные эффекты пандемии	69
4 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА — КЛЮЧ К УСПЕШНОЙ АДАПТАЦИИ	73
4.1 Выстраивание внутренних коммуникаций	75
4.2 Новый взгляд на роль руководителя бизнеса	82
4.3 Лайфхаки от руководителей: как не падать духом в пандемию	89
4.4 Рынок труда в эпоху коронаВируса	93

5	ВЛИЯНИЕ ОТРАСЛИ, РАЗМЕРА И ТЕМПОВ РОСТА НА АНТИХРУПКОСТЬ	103
5.1	Почему сложно назвать наиболее пострадавшие отрасли	105
5.2	Как размер компаний отразился на их устойчивости в пандемию	110
5.3	Болезни роста компаний в пандемию и пути их лечения	119
6	ОТНОШЕНИЯ С КОНТРАГЕНТАМИ: ОТ КОНКУРЕНЦИИ К КООПЕРАЦИИ	127
6.1	Сила сообщества	129
6.2	Кризис — время коллабораций	131
6.3	Лайфхаки от руководителей: пять советов для успешной коллаборации	133
7	АУДИТ АНТИХРУПКОСТИ	135
7.1	Свойства антихрупкости	137
7.2	Зачем нужен аудит антихрупкости?	140
7.3	Чек-лист антихрупкости	143
8	УРОКИ ПЕРВОГО ГОДА ПАНДЕМИИ	145
ЧАСТЬ 2		
КОЛЛЕКЦИЯ КЕЙСОВ		159
	Способ адаптации № 1: частично закрыть старый бизнес, отказаться от неработающих активов	161
	Способ адаптации № 2: выждать, планировать рестарт после снятия ограничений	164
	Способ адаптации № 3: развивать онлайн-присутствие в своей сфере	170
	Способ адаптации № 4: разработать новые продукты или услуги	193
	Способ адаптации № 5: выйти в новые ниши, сферы деятельности	209
	Способ адаптации № 6: работать без кардинальных изменений в деятельности	223
	Общий перечень кейсов по сферам деятельности	232
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		235
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ХРОНОЛОГИЯ СОБЫТИЙ		240
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. БИЗНЕС В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА: ИССЛЕДОВАНИЯ ФОМа		251

Предисловие

О книге

К моменту написания этой книги прошло больше года с начала пандемии коронавируса и введения ограничительных мер в нашей стране, которые изменили привычное представление многих россиян об устройстве жизни. Для российского бизнеса 2020 год стал настоящей проверкой на прочность. Новая реальность изменила бизнес-процессы в компаниях, стандарты безопасности, поведение клиентов. Во многих организациях сотрудников перевели на удаленную работу, появилось социальное дистанцирование.

Не все компании оказались готовы к такому развитию событий: введение ограничений многих застало врасплох. Однако даже в ситуации неопределенности некоторые бизнесы смогли не просто выжить, а стать лучше, сильнее после пережитых потрясений, или, если воспользоваться метафорой **Нассима Николаса Талеба**, продемонстрировали свойства «антихрупкости».

Данная книга — часть большого проекта Фонда Общественное Мнение — коронаФОМ, направленного на изучение социальных последствий пандемии. В книге представлены результаты исследований, проведенных в рамках



Нассим Николас Талеб

американский эссеист, писатель, статистик, бывший трейдер и риск-менеджер. Доктор философии (университет Париж-Дофин). Основная сфера научных интересов — изучение влияния случайных и непредсказуемых событий на мировую экономику и биржевую торговлю, а также механизмы торговли производными финансовыми инструментами. Автор экономических бестселлеров «Черный лебедь» (2007 год), «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» (2012 год) и «Рискуя собственной шкурой. Скрытая асимметрия повседневной жизни» (2018 год).

Авторы книги пользуются термином «антихрупкость», чтобы проиллюстрировать свойства компаний, проявивших себя как системы, которым удалось извлечь выгоду из хаоса пандемической реальности.

работы направления «Корпорации и пандемия» [1](#) с апреля 2020 года по июнь 2021 года включительно.

К июню 2021 года 62 руководителя и владельца бизнесов рассказали нам о способах адаптации их компаний к новым условиям, важнейших аспектах личной эффективности и менеджмента команды, успешных коллаборациях. Кто-то расширился и освоил новые направления деятельности, кто-то укрепил команду, а кто-то, совершив ошибки, сделал выводы и получил новый опыт.

Стоит отметить, что концепт антихрупкости возник в нашем исследовании не сразу. После того как мы провели первые 30 интервью, мы стали замечать, что независимо от сферы деятельности и размера бизнеса все организации успешно справлялись с трудностями, вызванными пандемией. Это подтолкнуло нас к поиску универсальных черт компаний и их коллективов, позволяющих им развиваться даже в кризисной ситуации.

В этой книге мы рассмотрели примеры успешных бизнес-практик, чтобы передать опыт наших героев другим представителям бизнес-сообщества. Беседы с руководителями бизнесов показали: компании могут успешно развивать свойства антихрупкости вне зависимости от сферы деятельности, размера бизнеса и внешних обстоятельств. При этом пути к антихрупкости могут быть разными. В книге мы подробно рассказываем про эти пути и свойства.

В книге читатели найдут ответы на следующие вопросы:

- 1 какие уроки преподносит пандемия российскому бизнесу?
- 2 какие антикризисные меры предпринимают компании в ситуации неопределенности?
- 3 что помогает повысить антихрупкость бизнеса и развивать новые направления даже в кризис?
- 4 какие качества развивают в себе руководители компаний, чтобы сформировать эффективный и сплоченный коллектив?
- 5 какие тренды и тенденции руководители наблюдают в своих сферах и в обществе в целом?



к-Тема «Корпорации и пандемия» представляет собой серию интервью с руководителями компаний об изменениях в корпоративной культуре, образе жизни сотрудников и бизнес-процессах, а также аналитические выводы по итогам интервью.

Команда проекта и авторы этой книги: Елена Петренко, директор по науке ФОМа, к. ф. н., Юлия Кот, руководитель проектов ФОМа, Екатерина Богомолова, руководитель исследовательских и образовательных проектов ФОМа, Екатерина Никифорова, старший специалист ФОМа.

Легенда к разметке в книге



Ключевые
выводы



Вступительная часть
к главе или разделу



Пояснения
и сноски



Результаты опросов
ФОМа



Важные определения
и термины

Книга «На пути к антихрупкости: как компании переживают коронаВирус» создавалась поэтапно. В нее вошли итоги нашей многомесячной работы с материалами интервью и результаты обсуждений полученных выводов с коллегами-социологами, бизнес-консультантами и руководителями компаний.

Результаты обобщений, сделанных по первой волне интервью, стали основой седьмой главы книги «Социология пандемии. Проект коронаФОМ» [↗2](#). Материалы главы позже вошли в выпуск журнала BRICS Business Magazine.

Прежде чем опубликовать книгу, мы несколько раз выдвигали ее ключевую идею и основные тезисы на обсуждение с экспертным сообществом.

Так, в июне 2021 года в рамках долговременной конференции мараФОМ [↗4](#) мы провели сессию «На пути к антихрупкости. Как компании становятся сильнее в условиях пандемии», на которой вместе с руководителями компаний, социологами и специалистами по менеджменту обсудили изменения в деятельности российского бизнеса в пандемию: какие стратегии выбирали компании в период ограничений и как руководители модернизировали бизнес. Также речь шла о свойствах антихрупких организаций и полезных уроках пандемии. Результаты обсуждения также вошли в текст этой книги.

Основные тезисы книги обсуждались на X и XI Международных Грушинских социологических конференциях (в июне 2020 года и мае 2021 года), XXII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества (в апреле 2021 года) и 43-м заседании Международной научной школы-семинара имени академика С. С. Шаталина «Системное моделирование



BRICS Business Magazine — журнал-книга, или bookazine, адресованный глобальным инвесторам, бизнесменам, политикам и экспертному сообществу. Выходящее четыре раза в год деловое и гуманитарное издание о быстроразвивающихся рынках [↗3](#).

Посмотреть запись
онлайн-трансляции
на YouTube [↗5](#)

Посмотреть видеоклад [↗6](#)

социально-экономических процессов» (в октябре 2020 года). Участники конференций помогли нам расширить представления о подходах к изучению опыта компаний.

Для кого эта книга?

Книга будет полезна руководителям компаний, стремящимся к развитию бизнеса даже в кризис. Она адресована компаниям, которые хотят научиться извлекать пользу из кризисных ситуаций, развиваться и становиться сильнее при столкновении с неопределенностью. Также она будет интересна бизнес-консультантам, коучам, специалистам по менеджменту.

Структура книги

Введение задает общую рамку дальнейшего повествования. В нем мы перечисляем основные темы, которые поднимаются в книге, и рассказываем об исследовании, которое легло в ее основу.

В первой главе «Мир не будет прежним. Новая реальность» речь идет о том, как меняется бизнес-среда в условиях коронакризиса, а также о наиболее ярких трендах в поведении потребителей, которые задает или ускоряет пандемия. Одни тенденции стали общими для всего российского бизнеса, другие — характерны только для определенных сфер.

В главе «Первые шаги в новой реальности» мы знакомим читателя с ключевым понятием нашей книги — феноменом «антихрупкости». Как показали интервью с предпринимателями, кого-то пандемия отправила в нокаут («хрупких»), кто-то был потрясен, но выдержал («крепкие»), а кто-то, наоборот, поднялся и усилился («антихрупкие»). Перенос мероприятий, отказ от арендных площадей, отмена проектов, в которые было вложено много сил, энергии и денежных ресурсов, — все это привело к смене привычной системы взаимоотношений с арендодателями, потребителями, партнерами, меняя порой сам вид услуг и/или механизмы их продвижения. О способах адаптации компаний к новым условиям — путях к антихрупкости — мы также рассказываем в этой главе.

В главе «Кризис — это хорошо?» описаны основные проблемы, с которыми пришлось столкнуться руководителям компаний в пандемию, а также пути их решения. Наши герои отмечают, что любой кризис — это не только серьезные риски, но и возможность посмотреть на свой бизнес под другим углом, найти идеи для дальнейшего развития и повышения его



Наличие свойств антихрупкости играет значительную роль в выживании бизнесов. Антихрупкость свойственна тем, кто способен меняться вместе с внешней средой, в условиях неопределенности. Исследовать антихрупкость бизнеса — значит понимать, на какие свойства и процессы следует делать ставки в будущем.

устойчивости. В этой главе мы рассмотрим и благоприятные последствия пандемии для бизнеса.

Одним из залогов успеха компаний является построение общей системы ценностей и моделей поведения внутри коллектива, иными словами, корпоративной культуры. В главе «Корпоративная культура — ключ к успешной адаптации» мы рассказываем, как сила и уникальность корпоративной культуры помогли компаниям сохранить сплоченную команду, поддержать рабочую атмосферу и помочь сотрудникам, а также о том, как изменилась роль руководителя. Ведь именно предприимчивость, инновативность и стратегическое видение лидеров компаний во многом определяют, насколько существенными окажутся последствия кризиса для их бизнесов.



Корпоративная культура включает в себя порядок внутренних коммуникаций и взаимодействий сотрудников, миссию и ценности компании, ее историю, ритуалы и традиции, социальный климат и уровни обобщенного и межличностного доверия среди персонала.

В следующей главе «Влияние отрасли, размера и темпов роста на антихрупкость» мы рассказываем, как гибкость и успешность бизнеса зависят от его размера. Однако влияние масштаба бизнеса на возможности его адаптации и развития может быть не таким очевидным, каким кажется на первый взгляд. Не стоит забывать о резервах и возможностях, которые кроются, например, в доверительных отношениях с партнерами и поставщиками. Изменениям во внешних коммуникациях посвящена глава «Отношения с контрагентами: от конкуренции к кооперации».

В главе «Аудит антихрупкости» мы приводим резюме свойств антихрупкости компаний, которые выявляем по ходу повествования, объясняем важность проведения аудита антихрупкости в компаниях. Начать аудит мы предлагаем с прохождения чек-листа, представленного в главе.

В кризис компании, проходя через испытания, получают ценный опыт, благодаря которому становятся сильнее и устойчивее. В главе «Уроки первого года пандемии» мы рассказываем, какие выводы сделали руководители компаний, а также о том, какие практики оказались эффективными и останутся в организациях.

Во второй части нашей книги — «Коллекция кейсов» — мы кратко рассказываем обо всех героях интервью и трансформациях в их компаниях в период пандемии. Все кейсы разделены на группы в зависимости от способов адаптации. Раздел помогает оценить всю палитру примеров и разнообразие решений руководителей компаний. Также в конце раздела приведен общий перечень кейсов по сферам деятельности компаний.

В «Заключении» мы останавливаемся на основных идеях, которые легли в основу этой книги.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Завершают книгу два раздела-приложения. **«Хронология событий»** содержит основные вехи первого года пандемии и введения ограничений. Мы не стремимся создать летопись всех событий первого пандемийного года и выделяем лишь те, которые, на наш взгляд, значительно повлияли на условия работы бизнеса. Также хотим отметить, что данной книгой экспертиза ФОМа в изучении поведения бизнеса в кризис не ограничивается. **В разделе «Бизнес в условиях кризиса: исследования ФОМа»** читатели найдут информацию о том, какие еще исследования адаптации бизнеса к кризисным ситуациям проводил ФОМ.

Введение

Пандемия коронавируса, официально объявленная Всемирной организацией здравоохранения 11 марта 2020 года, вызвала наложение жестких ограничений на работу предприятий по всему миру и нанесла беспрецедентный урон экономике. В начале пандемии мы могли лишь догадываться, как новая «ковидная» реальность повлияет на судьбу бизнеса. Однако было понятно, что происходящее отразится на каждой компании, и наша команда хотела внести свой вклад в осмысление нового контекста существования российского бизнеса.



Данные крупномасштабных всероссийских опросов ФОМа, проведенных в марте и в декабре 2020 года, выявили лишь незначительные изменения в социально-демографическом составе российских предпринимателей. Несколько изменился гендерный состав: среди предпринимателей чуть больше (на 4%) стало женщин. Заметно — с 43 до 49% — увеличилось число предпринимателей, имеющих высшее образование. Изменился и их отраслевой состав: с 15 до 8% сократилось число предпринимателей, занятых в сельском, лесном, рыболовном и других хозяйствах; с 16 до 26% увеличилась численность предпринимателей, занятых в оптовой, розничной торговле, риелтерском бизнесе; неизменным — 24% в марте и 24% в декабре — осталось число предпринимателей, занятых в сфере услуг, сервисе, бытовом обслуживании.



Всероссийский репрезентативный опрос населения РФ старше 18 лет, проживающих во всех 85 субъектах РФ. Опрос проводится по месту жительства респондентов по единой анкете. Случайный отбор домохозяйств, отбор респондентов по полу, возрасту и уровню образования в соответствии со структурой населения каждого субъекта РФ. Выборка: 60 500 респондентов (по 500/800 респондентов в каждом субъекте). География: 85 субъектов РФ. Дата проведения: март, декабрь 2020 года.

С апреля 2020 года ФОМ проводит серию бесед с руководителями и топ-менеджерами предприятий малого, среднего и крупного бизнеса. В поле зрения также попали и некоммерческие организации, которые практикуют бизнес-подход к ведению дел. Мы изучали способы адаптации компаний к новым условиям и то, как коронакризис повлиял на деловые процессы, культуру и судьбу компаний. В ходе исследования мы старались понять состояние умов бизнес-лидеров (есть ли некая установка, господствующая эмоция или определенный настрой), которое способствует стремлению создать антихрупкую компанию.

Владельцы и руководители бизнеса — люди, от которых зависит, как живет и работает общество, как в нем возникают и внедряются инновации, какой в нем уровень жизни. Наши **собеседники — люди, которые мыслят корпоративно**, — рассказывают о возникших проблемах и способах их решения. Смелое воплощение мечты — вот что такое бизнес для героев наших интервью. Их компании **успешно справляются с адаптацией к новым условиям**, запускают новые продукты и процессы, их коллективы солидаризируются и в некоторых случаях даже расширяются под новые функции.

Как показывает практика, в современном мире кризисы неизбежны. Их трудно предугадать, к ним сложно подготовиться, но они будут случаться всегда. Вспоминая предыдущие кризисы, управленцы принимают новые вызовы и надеются, что накопленные знания и навыки помогут им сохранить свое дело. В последнее время новым стало лишь одно: перемены происходят чаще и носят более глубокий характер. Таким образом, бизнес постоянно работает в нестабильных условиях, и компании должны уметь адаптироваться к любым обстоятельствам и извлекать выгоду из них.

В ходе сессии «На пути к антихрупкости. Как компании становятся сильнее в условиях пандемии» конференции мараФОМ Мария Шакова, бизнес-консультант в области стратегии, коммерции и инновации, а также совладелица салона красоты Martori, отметила, что бизнесмен всегда должен искать способы управлять рисками и продолжать работу.

■ Кризис — это неотъемлемая часть жизни. Когда начинаешь изучать, как развивалось общество, то становится очевидным, что циклы экономического развития — норма. Любой человек, который начинает заниматься предпринимательской деятельностью, должен понимать: каждые три-пять лет, в зависимости от ускорения экономического развития, его компания и он лично будут сталкиваться с кризисами.

Мария Шакова,
салон красоты Martori

Определяя рамки нашего исследования, мы выделили несколько ключевых тем.

- 1 Состояние бизнесов до и во время пандемии: текущее положение дел, изменения условий работы, основные проблемы, способы и механизмы их решения, а также планы дальнейшего развития.
- 2 Изменение бизнес-процессов: новые функции сотрудников, отношения с партнерами, новые направления деятельности, продукты/услуги.
- 3 Трансформация роли руководителя. Проблемы, волнующие управленцев. Новые подходы к менеджменту.
- 4 Уроки пандемии. Чему научила пандемия руководителей компаний и что они хотели бы сделать по-другому.
- 5 Настроения сотрудников. Как сотрудники воспринимали произошедшие изменения, как руководители поддерживали свой коллектив и заботились о здоровье членов команды.
- 6 Тренды потребительского поведения. Какие тенденции владельцы и руководители компаний наблюдают в своей сфере и на рынке в целом.

Первая волна интервью с руководителями бизнеса проходила с апреля по июль 2020 года. Интервью позволили зафиксировать первую реакцию компаний, основные проблемы и способы их решения. Мы увидели изменения, произошедшие за короткий и, пожалуй, самый сложный период — период режима самоизоляции, который сопровождался серьезными ограничениями деятельности бизнеса.

С сентября по декабрь 2020 года проходила **вторая волна интервью**. На этом этапе мы поставили перед собой задачу расширить набор кейсов, чтобы обнаружить и зафиксировать «следы пандемии», закрепившиеся в новой реальности. В беседах с руководителями компаний мы спрашивали об уроках пандемии, новых рыночных трендах в разных отраслях, планах на будущее.

Именно вторая волна интервью показала, что наши герои — **представители антихрупкого бизнеса**. Каждый из наших собеседников упоминал, что в кризис в его компании стремятся пробовать новое, извлекать пользу из ошибок, стараются бережно относиться к человеческим и финансовым ресурсам, а также, к примеру, не боятся избавляться от неработающих активов и использовать подход «бирюзовых организаций».



Термин «**бирюзовые организации**» в 2014 году ввел консультант и бывший партнер McKinsey & Company Фредерик Лалу. Он разделил компании по цветам согласно их управленческой модели: от красного до бирюзового. Например, красный цвет соответствует самой импульсивной модели управления, а зеленый — плюралистической. Бирюзовая (эволюционная) модель отличается от предыдущих подходом руководителя к ведению дел, инструментами и, самое главное, философией. Основные принципы «бирюзовых организаций»: самоорганизация, эволюционная цель, целостность.

Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.

С февраля по июнь 2021 года мы провели **третью волну интервью**. На этом этапе исследования мы говорили о том, как изменились компании по сравнению с периодом до пандемии, чему научил 2020 год, какие уроки удалось извлечь, что можно было бы сделать по-другому, чего попытаться избежать.

Поиск героев для интервью — отдельный увлекательный этап нашего проекта, благодаря которому мы в очередной раз убедились в значимости социальных связей. Отбор информантов происходил методом «снежного кома»: руководители бизнеса, уже принявшие участие в исследовании, делились контактами других потенциальных собеседников.

Открытость и коммуникабельность представителей бизнеса — один из важнейших инсайтов исследования. Так через одно-два рукопожатия у нас появились интервью с бизнесменами из Москвы, Екатеринбурга, Самары, Санкт-Петербурга, Тюмени, а также с топ-менеджерами сетевых компаний, представленных по всей России. В фокусе особого внимания были представители отраслей, признанных наиболее пострадавшими. В частности, туризм и гостиничная индустрия, отрасль общественного питания, сфера организации массовых мероприятий, сфера бытовых услуг и другие.

Общаясь с руководителями, мы поняли, какой стресс пришлось пережить им и их коллективам. Изучив рабочие процессы, мы узнали, как устроены механизмы кризисного функционирования бизнеса в разных сферах, и поняли, что за абстрактным понятием «российский бизнес» стоят энергичные руководители, которые искренне болеют за судьбу своего дела и команды.

Особенностью методологии исследования стал формат видеointerview. На нашем YouTube-канале мы публикуем видеоролики, где герои сами рассказывают свои истории. Видеоматериалы мы дополняем аналитическими репортажами о каждой компании и обобщающими исследовательскими комментариями.

И еще важное замечание о двух используемых в нашем тексте терминах: **«коронавирус»** и **«коронаВирус»**. Под **коронавирусом** подразумевается вирус COVID-19 как биологическая сущность, заставляющая зараженных людей страдать и болеть, а медиков — лечить заболевших и оберегать здоровых от заражения. Эпидемия коронавируса охватила практически все страны (поэтому она именуется пандемией), но реально заболели всего несколько процентов от населения каждой страны (2,5% от всего человечества на начало июля 2021 года).

В то же время практически все избежавшее коронавируса человечество оказалось охвачено социodemией — изменениями в жизни из-за мер, направленных против пандемии, предпринятых органами власти во всех странах: изоляция в жилищах (локдаун), закрытие офисов, предприятий,

общественных мест, особые гигиенические правила поведения, в том числе требования вакцинации и т. д. Столь же всеохватными оказались инфодемия — потоки информации о коронавирусе и мерах борьбы с ним — и психодемия — потоки депрессивных настроений, опасений, страхов.

Фундаментальную причину этих тотальных социальных явлений — социодемии, психодемии, инфодемии — мы называем **коронаВирусом**. Это понятие введено для того, чтобы подчеркнуть различие человеческого, рукотворного характера колоссальных социальных проявлений пандемии и гораздо менее масштабного медико-биологического явления, вызываемого коронавирусом.

Все результаты исследования представлены на сайте Проекта коронаФОМ в разделе к-Темы «Корпорации и пандемия» [↗7](#).

Коллекция видеороликов по интервью собрана на YouTube-канале Проекта коронаФОМ [↗8](#).



На наш взгляд, материалы исследования будут интересны представителям коммерческих компаний и государственных структур, а также профессиональных ассоциаций и экспертных сообществ, чья деятельность связана с развитием и поддержкой бизнеса.

Часть 1
Антихрупкость:
ОСНОВЫ И ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ

Мир не будет прежним. Новая реальность

1

1.1	Общие тренды	23
1.2	Тренды в разрезе отраслей	30





КоронаВирус стал действительно экстраординарным событием для российского бизнеса. Несмотря на то что для многих компаний это уже далеко не первый кризис, все отмечают беспрецедентность происходящего. Поэтому мы решили начать нашу книгу с главы о том, как меняется бизнес-среда в условиях коронакризиса — о новых процессах, которые запускает или ускоряет пандемия. Это поможет лучше понять стратегии адаптации компаний и уроки первой волны пандемии. В этой главе приведены наиболее яркие тренды, о которых упоминают многие руководители. Бесспорно, некоторые из этих процессов начались задолго до пандемии, однако значительно ускорились в новых реалиях. Одни тенденции стали общими для всего российского бизнеса, другие характерны только для определенных сфер.

1.1 Общие тренды

В беседах с руководителями компаний мы заметили, что, независимо от направления деятельности, бизнес сталкивается с общими тенденциями, связанными с пандемией.

1 Тотальное ускорение бизнес-процессов

Многие руководители отмечают, что за последний год темп работы их коллективов существенно вырос. Во многом это произошло за счет перехода на удаленку и активного внедрения онлайн-инструментов. Например, теперь многие встречи и переговоры можно проводить в Zoom. Благодаря тому, что использование онлайн-технологий становится нормой, люди существенно экономят время и успевают больше. Для руководителей и владельцев компаний 2020 год стал периодом быстрых решений и краткосрочного планирования. Вероятно, тенденция на ускорение процессов будет сохраняться и дальше.

■ ■ Нужно учиться оперативно принимать решения. И, если ошибся, тут же их менять. Неопределенность, вызванная пандемией, заставила делать это еще быстрее. За этим будущее. Иногда бывает поздно принимать решения, но не нужно уходить в депрессию, нужно брать и делать.

Иван Семчук,
IT-компания «Бакка Софт»

Явный скачок в темпе работы произошел, например, в курьерской службе «Достависта». Ей удалось подхватить тенденцию на ускорение и организовать работу так, как того требуют новые реалии. Это существенно сказалось и на скорости роста «Достависты» — 2020 год стал для компании прорывным. Компания представлена в 23 российских городах (за 2020 год сервис был запущен в четырех из них — Тюмени, Барнауле, Иркутске и Набережных Челнах). За это время команда научилась организовывать в новом городе необходимую операционную и техническую поддержку буквально за сутки.

О тренде на тотальное ускорение бизнес-процессов также рассказал Максим Шапорин, создатель телемедицинских сервисов «ТелеМед» и «ВетЭксперт». По его словам, пандемия существенно увеличила спрос на дистанционную медицину. Во время режима самоизоляции услуги телемедицины были востребованы, поскольку люди предпочитали лишний раз не выходить из дома. Но и в дальнейшем интерес к таким сервисам не пропал: пользователи оценили, насколько это быстро и удобно. Для компании, которая предоставляет инновационную услугу, важно четко донести до аудитории суть продукта и его преимущества. Также необходимо понимать, что для некоторых услуг должно прийти свое время: сначала ими интересуется авангардная аудитория, а массовая популярность приходит позже. В условиях пандемии этот процесс значительно ускорился.

■ Наши услуги продаются через партнеров: через банки, страховые компании, розничные торговые сети. Мы видим, что партнеры стали лучше понимать, какие услуги мы предоставляем. На эти услуги повысился спрос: потребители стали пользоваться ими чаще. Раза в три, наверное, чаще, что касается телемедицины для людей. По услугам для домашних животных мы видим удвоение каждый месяц.

Максим Шапорин,
телемедицинские
сервисы «ТелеМед»
и «ВетЭксперт»

2 Рост доли фрилансеров среди занятого населения. Формат работы наемных сотрудников все больше становится похожим на фриланс

Еще до пандемии прослеживался тренд на фриланс. Пандемия показала многим специалистам, что они могут работать из дома или в коворкингах без ущерба зарплате и профессиональному развитию. По наблюдениям героев интервью, доля фрилансеров за последний год существенно выросла. Удаленная работа на нескольких работодателей или в нескольких проектах дает специалистам возможность самостоятельно выстраивать рабочий график, выбирать наиболее интересные проекты, устанавливать стоимость услуг. Для работодателей эта тенденция также имеет преимущества.

Растет спрос на опытных специалистов, которые могут быстро развить в себе компетенции, необходимые компаниям. Срок работы в одной компании сокращается, и многие сотрудники стремятся к тому, чтобы работать в нескольких проектах одновременно. Отношение к работодателям меняется: специалисты стремятся не столько к стабильности, сколько к получению разностороннего опыта при свободном графике работы.

■ ■ Мы давно шли к фрилансу. Я предполагаю, что через какое-то время доля фрилансеров достигнет 70%. Люди научились работать из дома и оценили преимущества этого формата. Они стали более ответственными, поняли, что можно проводить время вне офиса и при этом быть полезным компании. А еще можно работать на две-три компании. В связи с этим сами компании и их руководители должны научиться работать с такими специалистами: подбирать их, строить с ними отношения. Работодатели, в свою очередь, могут набирать специалистов под конкретные задачи. Кроме того, отпадает необходимость возвращать кадры внутри компаний.

Евгений Шаповал,
ивент-компания
ShapovalTeam

3 Запрос клиентов на индивидуальный подход

Роль качества коммуникации с потребителями и ценность человеческого общения возрастают. В одних сферах коммуникации сосредоточились в онлайн-каналах, в других — остались в офлайне. Независимо от вида каналов коммуникаций, индивидуальный подход к клиентам становится новой нормой.

■ ■ Несмотря на повсеместную диджитализацию, клиенту очень важно внимание. Сейчас из-за того, что мы не можем часто встречаться, этого внимания должно быть еще больше. Клиентоориентированность ставится во главу угла.

Екатерина Панова,
агентство маркетинговых коммуникаций
Plan The Best

О возросшей значимости персонифицированного подхода также упоминает Сергей Васильев, тренер по ораторскому мастерству и создатель проекта «ХаризмаЛаб». Сначала он вел групповые занятия, затем основной стала индивидуальная работа с клиентами, которая позволяет тщательно прорабатывать их проблемы. Потенциал личного подхода особенно проявился во время пандемии.

Тренинг по ораторскому мастерству похож на лечение в санатории. Санатории делятся по профилю: в одном месте мы лечим пищеварительную систему, а в другом — нервную. Если всех привезти в один санаторий, то станет непонятно, как всех лечить, потому что проблемы у всех разные. В ораторском искусстве то же самое: люди разные, у них разные проблемы, разная скорость мышления, психика, тело и проблемы с речью. В итоге я стал персональным консультантом и тьютором. Я думал, что это временно, но во время пандемии оказалось, что это очень востребовано, доходно и что за этим большое будущее.

Сергей Васильев,
образовательный проект
«ХаризмаЛаб»

4 Рост социального неравенства, снижение покупательной способности. Рост неравенства между богатыми и бедными компаниями

Пандемия усилила увеличение разрыва между богатыми и бедными. Наиболее благополучные социальные группы обогащаются еще больше, а среди представителей классов ниже среднего происходит обнищание. Растет количество кредитов, причем это касается в основном микрозаймов: люди занимают у банков не миллионы рублей, а десятки тысяч. По словам Оксаны Селендеевой, создательницы школы программирования для детей Coddy, это яркий показатель снижения доходов простых граждан. В бизнес-среде также прослеживается увеличение разрыва между крупными компаниями и стартапами.

Капиталистическая экономика стремится к приумножению олигополий. Крупные компании скупают маленькие — стартапов практически не остается, происходит поглощение. Бедные люди не диджитализированы, не имеют каких-то ярких навыков, соответственно, меньше зарабатывают. Между ними и богатыми растет разрыв в доходах.

Оксана Селендеева,
школа программирования
для детей Coddy

Перенося эти тенденции на сферу дополнительного образования, Оксана Селендеева отмечает, что со временем офлайн-образование станет дороже и престижнее. Правда, это не будет гарантией его высокого качества. Понимая эту тенденцию, владелица компании ставит перед собой и своей командой две задачи: продолжать развивать онлайн-сегмент и сделать занятия более доступными для людей с достатком ниже среднего. Руководитель школы отмечает, что выход в новые ниши возможен только при создании и развитии принципиально новых образовательных продуктов.

Сравнивая весну и осень 2020 года — первую и вторую волны пандемии, Ирина Стройнова, создательница ювелирного бренда WANNA?BE!, отмечает, что в первую волну покупатели не стремились экономить: кто-то не смог уехать в отпуск и компенсировал отсутствие путешествий шопингом, кто-то не предполагал, что пандемия будет настолько продолжительной, поэтому не сокращал траты и не делал сбережений. Осенью ситуация изменилась: люди стали больше экономить. Кто-то лишился части доходов, кто-то стал стремиться обзавестись финансовой подушкой. Все это сказало на работе компаний в сфере непродовольственной розничной торговли. Решение для компании Ирины Стройновой — работа над системой скидок и программой лояльности.

■ Сейчас люди задумываются: может быть, не стоит активно тратить деньги? Как руководитель бизнеса я точно знаю, что те методы, которые мы интуитивно применяли в первую волну, не сработают. Призывы поддержать нас покупками, открытая позиция и переживания, что мы закроемся, — второй раз рассчитывать на помощь лояльных покупателей не приходится. Нужно продумывать маркетинг и готовить выгодные ценовые предложения, использовать скидки и бесплатную доставку.

Ирина Стройнова,
сеть ювелирных магазинов WANNA?BE!

5 Ускорение мобилизации и цифровизации компаний

Переход на удаленную работу, разработка и совершенствование онлайн-услуг, рост компьютерной грамотности потребителей способствуют усилению процессов цифровизации компаний. Актуализировался переход на использование мобильных устройств при обмене документами и построении внутренних коммуникаций.

■ В 2021 году мы зарегистрировали в Российском реестре программного обеспечения продукт, с помощью которого можно внедрить мобильное использование электронного документооборота в компании всего за две недели. Продукт позволяет сотрудникам использовать телефон как безопасный и надежный инструмент для работы с документооборотом, включая функцию электронной подписи. Это одна из задач, которую мы за прошлый год смогли финализировать, сформировать из наработок полноценный продукт, который можно быстро внедрять и быстро начинать эксплуатировать.

Иван Семчук,
IT-компания «Бакка Софт»

Евгений Барулин, генеральный директор компании TalentTech, отмечает, что IT-технологии все чаще применяются компаниями, в том числе при подборе кадров. Так, для отбора подходящих кандидатов используются искусственный интеллект и другие современные технологии, которые более точно, чем человек, могут определить, подходит ли кандидат компании, и даже могут выявить его психотип по мимике и голосу.

Также тренд на «мобилизацию» компаний прослеживается в процессах, связанных с обучением персонала. До пандемии обучение сотрудников часто проходило в офлайн-формате. Сейчас это можно делать онлайн — с помощью мобильных устройств. Новый формат обучения активно набирает популярность благодаря удобству, скорости и эффективности.

■ ■ Когда корпоративное обучение проходило в офлайне, это выглядело примерно так: приезжал лектор и обучал сотрудников в конференц-зале. Сейчас новый формат помогает обучить большое число сотрудников с помощью мобильных приложений. Микрообучение представляет собой короткие итерации по три-семь минут на экране смартфона или планшета. Компании дробят образовательный контент и предлагают учащимся осваивать отдельные навыки. Миссия TalentTech — реализовать талант каждого. Для этого нужно понимать, как оценивать талант человека, чему его можно научить, какие компетенции востребованы сейчас на рынке, а также как сотрудник может применить свои таланты наилучшим образом. Для этого мы строим единую технологическую платформу, способную оценивать потенциал человека, развивать определенные навыки и компетенции для решения бизнес-задач.

Евгений Барулин,
IT-холдинг TalentTech

6 Повышенное внимание клиентов к чистоте. Новый покупательский опыт в связи с необходимостью ношения масок и перчаток

Пандемия существенно отразилась на моральном состоянии людей. По мнению Александры Давыдкиной, владелицы маникюрных салонов в Самаре, высокий уровень стресса в обществе наложил отпечаток на потребительское поведение. Многие до сих пор опасаются посещать места массового скопления людей, боясь заразиться. Те же, кто решается прийти в салон красоты, могут выплескивать стресс, провоцируя конфликтные ситуации.

Александра Давыдкина отмечает, что пандемия повлияла на окружающих и их привычки. Избегание контакта с поверхностями в общественных местах довольно прочно укоренилось в сознании, хотя раньше люди об этом едва ли задумывались. В индустрии красоты также произошли сдвиги в потребительском поведении. Раньше клиенты не уделяли должного внимания санитарным нормам. Салон выступал своего рода зоной комфорта, где гости могли позволить себе расслабиться в спокойной обстановке и получить приятные эмоции. Однако в пандемию критерий безопасности вышел на первый план: клиенты стали внимательнее относиться к таким деталям, как дезинфекция профессиональных инструментов. Задача специалистов бьюти-индустрии усложнилась: теперь необходимо не только предоставить качественную услугу, но и показать клиенту, что он находится в безопасном месте.

■ ■ Наша психика нас защищает. Вы же, когда на кнопку в лифте нажимаете, не думаете о том, кто ее трогал до этого, правда? Или, когда приходите в салон, не думаете о том, кого расчесывали этой расческой до вас? Гости приходят к нам расслабиться, выйти с прекрасными ногтями.

Александра Давыдкина,
маникюрные салоны
«Пальчики» в Самаре

О повышенном внимании к чистоте и дезинфекции говорят многие герои интервью — руководители компаний фитнес-индустрии, розничной торговли, заведений общественного питания.

Например, обязательные гигиенические требования во многом изменили покупательский опыт, что сказалось на продажах в сфере розничной торговли. Необходимость ношения масок и перчаток в общественных местах существенно повлияла на шопинг. Продавцы и покупатели оказались в новых условиях: сотрудник магазина теперь обязан контролировать соблюдение мер предосторожности. По словам Ирины Стройновой, это сказывается на продажах, особенно в ювелирных магазинах, где покупатели предпочитают примерять украшения.

■ ■ Есть ощущение, что опыт покупок офлайн не был перевешен онлайн-покупками. Многим нужно увидеть товар воочию. Желание получить уникальный покупательский опыт сохранилось. Трудно находиться в торговых центрах, когда и охрана, и продавцы контролируют наличие маски и перчаток. Не все люди согласны с тем, что маски — это отличная защита. Некоторым людям маска противопоказана по состоянию здоровья — беременным, аллергикам — для них теперь исключен поход в магазин. Сам факт принуждения к ношению масок вызывает жуткий негатив. Это сказывается на продажах.

Ирина Стройнова,
сеть ювелирных магазинов
WANNA?BE!

1.2 Тренды в разрезе отраслей

Пандемия дала толчок к возникновению и развитию новых тенденций в разных сферах бизнеса. Это касается как поведения потребителей, так и стратегий компаний. В этом разделе мы рассказываем о наиболее ярких трендах в отдельных отраслях, а именно в фитнес-, бьюти- и ивент-индустриях, а также в туризме, общепите и продуктовом ретейле.

Фитнес-индустрия

1 Рост популярности оздоровительных и антистрессовых услуг в противовес силовым тренировкам

По словам Александры Герасимовой, сооснователя и генерального директора компании FITMOST (агрегатора, предоставляющего единый абонемент на услуги спортивных организаций), выживаемость фитнес-центров и спортивных клубов во многом зависит от направления их работы. Один из трендов — рост интереса к оздоровительным занятиям. Их доля среди других услуг увеличилась более чем в два раза.

■ 10% всех записей — это оздоровительные и расслабляющие услуги: массажи, флоатинг, физиотерапия. В феврале 2020 года, до начала пандемии, таких записей было 4%. То есть пандемия задала явный тренд на оздоровление.

Александра Герасимова,
единый абонемент
FITMOST

Вместе с тем уменьшилась популярность интенсивных силовых тренировок. Ведь дома сложно провести силовой тренинг, и людям требуется время, чтобы вновь подготовиться к тяжелым нагрузкам. В связи с этим некоторые из партнеров FITMOST упростили свои программы тренировок, чтобы их клиенты могли возвращаться к привычному ритму постепенно. А вот спрос на водные виды спорта, наоборот, вырос.

2 Рост популярности краткосрочных абонементов и разовых тренировок в противовес длительным абонементам

Опасения, вызванные неопределенностью, ведут к пересмотру расходов на покупку абонементов. Люди не готовы покупать членство в фитнес-клубе на год — они выбирают краткосрочные абонементы или оплату разовых тренировок.

И, как отмечает Олег Рудаков, руководитель сети сайкл-студий Rock the Cycle, такая тенденция перераспределения трат отчасти на руку его компании, где не агитируют за покупку годовых абонементов, а, наоборот, делают акцент на возможности оплачивать реальное количество тренировок.

■ ■ Мы напоминаем клиентам, что у нас нужно платить только за тренировки: сколько потренировался — за столько и заплатил. Даже люди, которые ходят к нам постоянно, трижды в неделю, сейчас предпочитают более короткие абонементы, несмотря на то что они менее выгодные. Долгосрочные абонементы, допустим, на 30 тренировок, покупают редко.

Олег Рудаков,
сеть сайкл-студий
Rock The Cycle

3 Выход в онлайн. Создание онлайн-продуктов, их совершенствование, разработка гибридных услуг

Во время режима самоизоляции многие спортивные компании перенесли тренировки в онлайн, чтобы остаться на плаву. После снятия ограничений некоторые из них полностью вернулись в офлайн и не стали сохранять онлайн-направление. А те, кто его сохранили, пришли к выводу, что для проведения качественных и конкурентоспособных дистанционных тренировок необходимо постоянное совершенствование продукта. Для фитнес-центров и студий это дает возможность расширить аудиторию.

Анна Лунегова, основатель студии йоги «Материал», отмечает, что по просьбам клиентов студия не стала отказываться от онлайн-формата после снятия ограничений. Так люди получили возможность регулярно посещать занятия, даже соблюдая режим самоизоляции или находясь в других странах. Кроме того, за время самоизоляции уровень физической подготовки посетителей студии заметно вырос. Благодаря регулярным онлайн-занятиям, они смогли продолжать тренироваться дома, не изменяя привычного ритма работы над своим телом и духом. Это также стало стимулом сохранить оба формата.

■ ■ Люди, которые занимались у нас раньше, но уехали жить в другие страны, попросили оставить онлайн-формат занятий. С нами на связи остаются Англия, Америка, Италия, Германия, Швейцария. Кроме того, мы так доверяем нашим практикующим в студии, что ставим их в кадр, чтобы они демонстрировали асаны тем, кто занимается онлайн. Сейчас все пытаются сделать онлайн-продукт максимально качественным и достойным, чтобы занятия по-прежнему проходили на высоком профессиональном

Анна Лунегова,
студия йоги «Материал»

уровне. Реалии сегодняшнего дня побуждают нас быть успешными в нынешних обстоятельствах. А значит, проявлять новые качества, делать новые наработки.

Туризм и гостиничный бизнес

1 Уменьшение количества ранних бронирований туров

С началом пандемии многие клиенты туристических компаний не смогли поехать в заранее оплаченные туры. Туроператоры компенсировали потери, предоставив клиентам ваучеры на равноценные услуги. Однако сложившаяся ситуация научила россиян действовать осмотрительнее, и они изменили подход к планированию отпусков. До пандемии клиенты предпочитали планировать путешествия заранее, потому что в большинстве случаев бронирование за несколько месяцев позволяет существенно сэкономить. Но теперь, не желая терять деньги и откладывать отдых на неопределенный срок, туристы определяются с местом за несколько дней до поездки.

■ ■ У туроператоров практически исчезло такое понятие, как глубина продаж. Бронирований с предоплатой за несколько месяцев стало минимум. Люди боятся, что они могут заболеть, что направление закроют или произойдет что-нибудь еще.

Дарья Домостроева,
туроператор «Интурист»

2 Рост интереса к внутреннему туризму

Инна Пехова, генеральный директор управляющей компании Venedi Hotel Group, отмечает, что до пандемии одной из главных проблем региональных отелей являлось привлечение гостей. Из-за отсутствия развитой туристической инфраструктуры, готовых туров, несоблюдения российскими гостиницами международных стандартов многие туристы делали выбор в пользу популярных зарубежных маршрутов. Во время пандемии Venedi Hotel Group разработала крупный проект «Туризм и культура», в рамках которого интересные маршруты создаются в сотрудничестве с творческими кластерами. Первоочередная цель — познакомить туристов с российскими городами.

■ ■ У молодежи, скажем так, нет лояльности к бренду. Они хотят за рубеж. Для них там есть сервис, магазины, развлечения, то есть готовый продукт. Но они не знают, что предлагает Россия. Чтобы Россия стала ближе к разным возрастным сегментам туристов, мы разрабатываем конкретные туры для каждой категории. Это огромная работа: задействовать транспорт, места отдыха, объекты развлечений. Очень

Инна Пехова,
управляющая компания
Venedi Hotel Group

хорошо, когда в регионе есть инициативная группа, которая открыта к таким проектам и помощи.

А Дарья Домостроева, PR-директор туроператора «Интурист», предполагает, что даже с открытием границ люди продолжают активно путешествовать по России. Во время пандемии они уже получили такой опыт и открыли для себя новые места. Развитие внутреннего туризма во многом зависит от сервиса в местных отелях, заведениях общественного питания, экскурсионных компаниях. Если туристы получают позитивные впечатления, они будут рекомендовать маршруты по России своим знакомым.

Ивент

1 Запрос на качественные онлайн-мероприятия, вовлекающие и удерживающие посетителей

Пандемия стала катализатором многих изменений, происходящих в сфере организации мероприятий. Один из ключевых трендов — рост спроса на онлайн-контент, прежде всего на креативный и качественный. Проведение мероприятия в онлайн-формате вовсе не означает, что затраты на него будут минимальными. Наличие качественной картинки, хорошего звука и режиссуры требует вложений и повышает привлекательность мероприятия.

Во многом благодаря пандемии представители ивент-индустрии и многие заказчики осознали преимущества онлайн-формата, который предоставляет больше инструментов для решения бизнес-задач. Однако этот формат имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при организации ивентов. Один из принципов проведения успешного онлайн-мероприятия — обеспечение вовлеченности участников. Как отмечает Игорь Лютенко, генеральный директор ивент-компании «PRO-интерактив», в последнее время набирают популярность так называемые гибридные события, где действие происходит и в онлайн-формате, и в офлайн-формате. Теперь даже при подготовке очного мероприятия онлайн-трансляция является обязательным пунктом.

■ ■ В офлайне у организаторов мероприятий есть неоспоримое преимущество — человек уже пришел. Даже если ему скучно, участник мероприятия думает: «Надо еще подождать. Может, будет интересно». В онлайн-формате поддерживать вовлеченность гораздо сложнее: у аудитории каждые пять секунд возникает какой-то соблазн. Если спикер неинтересный, то люди начинают отвлекаться на личные дела.

Игорь Лютенко,
ивент-компания
«PRO-интерактив»

Бьюти-индустрия, платная медицина, косметология

1 Создание комплексных услуг, расширение пакета услуг

Компании бьюти-индустрии и частные клиники начали разрабатывать комплексные услуги. Во-первых, клиенты стали уделять больше внимания своему здоровью. Во-вторых, стремясь минимизировать количество передвижений и социальных контактов, они теперь предпочитают получать максимум услуг в одном месте. Диверсификация услуг — новый тренд в этой сфере.

По словам Евгении Ржевской, генерального директора косметологической клиники SOLA, пандемия повлияла на востребованность услуг компании. Так, возник повышенный спрос на продукты, связанные с поддержанием иммунитета. Кроме того, клиника обновила перечень услуг: добавились определенные виды анализов и генетические тесты.

■ С пандемией здоровье стало приоритетом. Поэтому у нас появились новые услуги, мы расширили линейку анализов, а также добавили генетические тесты, которые сейчас выходят на рынок и набирают популярность.

Евгения Ржевская отмечает, что важную роль в разработке новых продуктов и услуг играют талантливые специалисты. Клиника SOLA стремится предоставить клиентам спектр комплексных услуг. Кроме того, врачи часто работают в связке: для постановки правильного диагноза необходим не только полный спектр анализов, но и консультации со специалистами из других областей. Поэтому расширение штата и поиск новых специалистов — приоритетная задача клиники.

Еще одна компания, в работе которой можно видеть тренд на оказание комплексных услуг, — сеть маникюрных салонов «Пальчики». Одно из ключевых направлений развития сети — расширение пакета услуг. Руководство намерено изучать рынок и вводить дополнительные услуги, которые позволят диверсифицировать деятельность и привлечь клиентов. Например, планируется оказывать услуги по уходу за бровями. Спрос на эти процедуры вырос во время пандемии, так как ношение масок требует особого внимания к верхней части лица.



Диверсификация — это стратегия расширения сферы деятельности фирмы, с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства. Чаще всего она выражается в производстве не одного, а нескольких видов товаров или услуг, ориентации на различные рынки сбыта, быстрой реакции на возникновение новых потребностей клиентов.

Евгения Ржевская,
косметологическая клиника SOLA

Общепит и продуктовый ретейл

Пандемия значительно повлияла на сферу доставки и деятельность самых разных компаний, которым пришлось продавать товары и услуги онлайн. Изменился спрос на доставку и требования к ней, особенно в сфере общепита и продуктового ретейла. Это задало новые тренды.

1 Доставка продуктов становится обыденной практикой

Татьяна Борzych, генеральный директор компании «Достависта», обращает внимание, что ранее доставка продуктов и готовой еды не была массовой. В начале пандемии спрос на нее был обусловлен необходимостью: люди не хотели лишний раз выходить из дома. Теперь же многие оценили, насколько это удобно, доступно и позволяет экономить время. Поэтому количество заказов продуктов и готовых блюд не сокращается, а становится обыденной потребительской практикой для многих горожан. Такая тенденция имеет положительные стороны и для потребителей, и для бизнесов в сфере продуктового ретейла и общепита.

■ Мы увидели потребность людей получать на дом готовую еду и продукты. Раньше многие не пользовались этим, а тут возникла потребность. При интеграции с маркетплейсами и приложениями по доставке готовой еды и продуктов магазины вынуждены платить комиссию с каждого чека, что накладно для бизнеса. Поэтому мы придумали сервис, который назвали «Локальная доставка». Рестораны, кафе и продуктовые магазины могут размещать в нем заказы и пользоваться услугами наших курьеров без комиссии, платя только за доставку, что, конечно, выгодно.

Татьяна Борzych,
курьерская служба
«Достависта»

2 Лучшая доставка — самая быстрая

В связи с ростом популярности доставки, курьерские службы сталкиваются с новыми запросами потребителей. При работе с продуктами питания и готовой едой лучшая доставка — самая быстрая. Поэтому «Достависта» увеличила скорость доставки. Теперь от локальных магазинов и кафе клиент получает заказы в течение получаса.

■ Благодаря нашему новому сервису «Локальная доставка» все рестораны, аптеки, продуктовые и цветочные магазины, которые хотят доставлять товары в пределах своего района, могут очень быстро получить курьера. Минут за 10 он прибывает, минут за 20–25 доставляет заказ. Мне кажется, это переворот — получить желаемое всего за полчаса.

Татьяна Борzych,
курьерская служба
«Достависта»

3 Заведения общественного питания осваивают продуктовый ретейл

Использование доставки во время пандемии стало новой нормой. Даже после окончания режима самоизоляции многие предпочитают не ходить в магазин, а заказывать продукты и другие товары на дом. Для кого-то важную роль играет фактор безопасности и сокращение количества контактов. Однако для многих доставка оказалась попросту удобнее и быстрее, чем поход в магазин.

Заведения общественного питания подхватили этот тренд и стараются сочетать офлайн- и онлайн-торговлю. Однако онлайн-формат требует совершенно иного подхода к приготовлению блюд, их внешнему виду и упаковке. Меню на доставку становится отдельным направлением работы кафе, поскольку ресторанные блюда практически невозможно доставить без ущерба их виду и вкусу. Поэтому рестораны начали осваивать продуктовый ретейл. В самом начале пандемии продажа продуктов питания и простых в приготовлении и оформлении блюд была способом остаться на плаву. Теперь — это новая зона роста.

Коллектив суши-бара «Ой’си» специально разработал несколько новых видов роллов и начал поставки, сначала — в тестовом режиме (15–20 роллов ежедневно). А к середине лета 2020 года в магазины «ВкусВилл» каждое утро отправлялось уже 700 роллов. В случае возобновления жестких ограничений Евгений Мещеряков, владелец и бренд-шеф заведения, не исключает полного ухода в розницу.

Тренды для всех отраслей

01

Тотальное ускорение бизнес-процессов.

02

Рост доли фрилансеров среди занятого населения. Формат работы наемных сотрудников все больше становится похожим на фриланс.

03

Запрос клиентов на индивидуальный подход.

04

Рост социального неравенства, снижение покупательной способности. Рост неравенства между богатыми и бедными компаниями.

05

Ускорение мобилизации и цифровизации компаний.

06

Повышенное внимание клиентов к чистоте. Новый покупательский опыт в связи с необходимостью ношения масок и перчаток.

Тренды в разрезе отраслей

ФИТНЕС-ИНДУСТРИЯ

01

Рост популярности оздоровительных и антистрессовых услуг в противовес силовым тренировкам.

02

Рост популярности краткосрочных абонементов и разовых тренировок в противовес длительным абонементам.

03

Выход в онлайн. Создание онлайн-продуктов, их совершенствование, разработка гибридных услуг.

ТУРИЗМ И ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС

01

Уменьшение количества ранних бронирований туров.

02

Рост интереса к внутреннему туризму.

ОБЩЕПИТ И ПРОДУКТОВЫЙ РЕТЕЙЛ

01

Доставка продуктов становится обыденной практикой.

02

Лучшая доставка – самая быстрая.

03

Заведения общественного питания осваивают продуктовый ритейл.

ИВЕНТ

01

Запрос на качественные онлайн-мероприятия, вовлекающие и удерживающие посетителей.

БЬЮТИ-ИНДУСТРИЯ, ПЛАТНАЯ
МЕДИЦИНА, КОСМЕТОЛОГИЯ

01

Создание комплексных услуг, расширение пакета услуг.

Первые шаги в **НОВОЙ** реальности

2

2.1	Почему компаниям важна антихрупкость?	41
2.2	Предупрежден — значит вооружен	44
2.3	Способы адаптации компаний — пути к антихрупкости	46
2.4	Антикризисные меры	57





Адаптация компаний к изменениям — довольно сложная задача для руководителей, поскольку требует пересмотра устоявшихся бизнес-процессов и технологий. Однако время обязывает предпринимателей оперативно реагировать на изменения и не надеяться на то, что невзгоды исчезнут сами собой. Опыт адаптации компаний в первый год пандемии показал, что те, кто готов меняться, в эпоху перемен только крепнут, а неподготовленные слабеют и рискуют обанкротиться. Поэтому бизнесам, которые хотят выжить в кризис, необходимо уметь справляться с изменениями быстрее и лучше, чем их конкуренты. В этой главе мы подробно рассказываем про первую реакцию российского бизнеса на изменения, вызванные пандемией.

2.1 Почему компаниям важна антихрупкость?

В мире, где царит неопределенность, нельзя желать большего, чем быть антихрупким, то есть уметь при столкновении с хаосом жизни не просто оставаться невредимым, но и становиться лучше прежнего, эволюционировать, развиваться.

Нассим Талеб,
«Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса».

В новых условиях одни бизнесы умирают, а другие продолжают жить и расти. Как показали наши интервью, в компаниях многое зависит от желания бороться. В кризис слабые погибают быстрее, а сильные развиваются стремительнее. Если компания способна успешно решать проблемы, они перестают быть проблемами и становятся возможностями.

По мнению Нассима Талеба, непредсказуемые события до определенного момента на руку любой компании. Он посвятил много лет изучению влияния случайных и непредсказуемых событий на мировую экономику, и в своих книгах рассказывает о том, как ориентироваться и вести себя в мире, который мы понимаем не полностью.

При этом Нассим Талеб не считает пандемию коронавируса «черным лебедем» (редким непредсказуемым событием, которое невозможно было спрогнозировать или



Антихрупкость — способность организма или структуры (государства, организации, бизнеса), которое позволяет извлекать выгоду из неудач, совершенствоваться под воздействием стрессов.

Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус; 2014

управлять им), отмечая, что с пандемиями человечество знакомо давно. Однако трудно спорить с тем, что нынешняя пандемия сильно повысила уровень неопределенности в мире. И чтобы понимать, как компаниям действовать в условиях неизвестности, необходимо определить их антихрупкость.

Рассмотрим понятия «хрупкость», «крепкость» и «антихрупкость» с точки зрения их применимости к нашему исследованию.

Согласно Нассиму Талебу, **хрупкое** — то, что ломается при стрессе. Пандемия стала испытанием для многих компаний, и далеко не все его выдержали. Есть те, кто сломался и закрыл свой бизнес. Среди наших кейсов таких случаев нет, поскольку нам были интересны в первую очередь бизнесы, которые в кризис проявили устойчивость и остались на плаву.

Крепкое — то, что не реагирует на внешние раздражители. Деятельность и стратегии компаний, которые можно назвать крепкими, практически не изменились в новых условиях.

Антихрупкое — то, что, пройдя сквозь испытания, закаляется, становится лучше прежнего. Антихрупким компаниям удалось не просто выжить, но и успешно модернизировать/ трансформировать/ переориентировать свою работу в пандемию. Именно на них было сфокусировано наше внимание.

■ ■ Пандемия научила, что мы никогда не сможем предвидеть того, что произойдет, и надо просто быть готовым к этому. Всегда нужно быть антихрупким, готовым к изменениям.

Виталий Горбатов,
транспортная компания
«ГлавДоставка»

Отвечая на вопрос, почему компаниям важна антихрупкость, мы предлагаем три основных тезиса, представленные на схеме:

СХЕМА 1 ПОЧЕМУ КОМПАНИЯМ НУЖНА АНТИХРУПКОСТЬ



1 Мир непредсказуем и постоянно меняется, но компании могут подготовиться к этим изменениям

Нассим Талеб утверждает, что человечество неспособно успешно прогнозировать будущее, а уверенность в своих знаниях опережает сами знания и порождает феномен «сверхуверенности». Однако наступление непредсказуемых (или малопредсказуемых) событий неизбежно, и, по мнению Нассима Талеба, каждый организм или система может извлекать пользу из хаоса и неопределенности. Чем стремительнее происходят изменения, тем больше проблем они принесут. А значит, компаниям невозможно продолжать действовать как раньше — настало время сменить курс. Чтобы иметь возможность это сделать, бизнесу следует заранее развивать свойства антихрупкости.

2 Антихрупкость позволяет бизнесу развиваться даже в условиях неопределенности

Антихрупкость — это не про эластичность, гибкость или неуязвимость, а про тренируемость или закаляемость. Антихрупкостью обладает то, что изменяется со временем. Гибкое противостоит встряске и остается прежним. Антихрупкое, пройдя сквозь испытания, становится лучше прежнего. На наш взгляд, стремление развиваться и становиться сильнее присуще каждому владельцу и руководителю компании. Будучи небезразличным к судьбе своего дела, бизнесмен понимает, что без развития рано или поздно наступят стагнация и смерть. Нарращивать антихрупкость бизнеса — значит совершенствовать его. Потому что антихрупкость помогает не просто справиться с неопределенностью, пережить ее, а чему-то научиться, извлечь полезные уроки и стать сильнее.

3 Ключевые свойства антихрупкости можно (и нужно) развивать и наращивать

Нужно понимать, что антихрупкость — не врожденное качество. Компании вне зависимости от их масштабов и сферы деятельности могут наращивать свойства антихрупкости. Не стоит забывать, что сломанное остается сломанным навсегда. Поэтому уменьшение хрупкости — не возможность, а требование для всех, кто хочет успешно развивать свой бизнес.

Нассим Талеб выделяет следующие свойства антихрупкости: любовь к ошибкам, стремление действовать, а не думать, отсутствие стремления обладать антихрупкостью за счет хрупкости других, следование принципам «чем проще, тем лучше» и «меньше — значит больше» (простые системы более антихрупкие, чем сложные, и простые правила проще соблюдать).

В следующих главах книги на примере успешных кейсов мы как исследователи и консультанты рассматриваем свойства антихрупкости, которые проявляются у компаний в пандемию. И предлагаем читателям (в первую очередь руководителям компаний, но не только им), ознакомившись с этими вдохновляющими примерами, выбрать свой вектор пути к антихрупкости.

Важно также отметить, что антихрупкость — это не какой-то конечный результат, достигнув которого компании могут выдохнуть и расслабиться. Это, скорее, образ жизни компаний, предполагающий постоянное самосовершенствование. К тому же, совсем не обязательно развивать сразу все свойства антихрупкости — каждый бизнес должен самостоятельно определить свое текущее и желаемое место на этом пути.

2.2 Предупрежден — значит вооружен

Превентивные меры позволили бизнесам быть на шаг впереди, избежать шока и легче войти в период ограничений. В этом разделе мы расскажем, когда руководители компаний осознали приближение пандемии и как начали к ней готовиться.

К примеру, Илья Слепов, руководитель сети спортивных магазинов «Лаборатория бега RunLab», следил за динамикой распространения коронавируса с тех пор, как из Китая стали приходить первые сообщения о заболеваниях. Но на этом этапе он никаких действий не предпринимал. Активные изменения в компании начались, как только вирус проник в Европу. В начале марта 2020 года Илья Слепов сообщил команде, что, вероятно, в Москве тоже будут введены ограничения. Компания начала перестраивать работу с учетом возможного закрытия магазинов. Чтобы поддерживать и координировать команду, руководитель регулярно записывал видеобращения к сотрудникам, в которых рассказывал об изменениях ситуации и первоочередных задачах. Акцент в этот период был сделан на закупку средств индивидуальной защиты, развитие онлайн-магазина и службы доставки.

Фитнес-индустрию ждал похожий сценарий: работа компаний была приостановлена, поэтому они начали использовать возможности онлайн, внедряя новые типы тренировок. Ориентируясь на опыт европейских коллег, Анна Лунегова, руководитель студии йоги «Материал»,

еще до объявления режима самоизоляции поняла, что работу студии могут ограничить или приостановить. Было решено действовать на опережение: подготовиться к дистанционному ведению занятий.

■ ■ Как только начиналась вся эта волна, я вернулась из Европы и была вынуждена соблюдать двухнедельную самоизоляцию. Направление дживамукти-йога, которое я представляю, интернациональное. Оставаясь на связи с коллегами, я видела, что европейские студии закрывают, и понимала, что и нам не удастся избежать закрытия. В итоге мы организовали онлайн-классы еще до официального объявления властей о закрытии фитнес-центров и студий йоги.

Анна Лунегова,
студия йоги «Материал»

Не только спортивные компании стали переводить работу в онлайн-формат. С введением режима самоизоляции по тому же пути пошли организации в сфере образования. Так, Институт бизнеса и дизайна заранее подготовился к переходу на дистанционное обучение благодаря тому, что руководство следило за развитием ситуации с коронавирусом в Китае и Италии. Опираясь на опыт зарубежных партнеров, руководители института предвидели скорый переход в онлайн и своевременно его организовали, не потеряв ни одного академического часа.

Введение ограничительных мер не стало неожиданностью и для ивент-компании SharovalTeam. Евгений Шаповал, управляющий партнер компании, отмечает, что был готов к тому, что придется сокращать расходы и пересматривать направления деятельности компании. Общаясь со своими китайскими знакомыми и коллегами по индустрии, руководитель понимал, что и в России будут введены жесткие ограничения. Когда объявили режим самоизоляции, члены команды SharovalTeam воспользовались им, чтобы углубить знания в сфере ивентов. Они обращались к разным профессиональным командам, в основном к бывшим подрядчикам, и просили их поделиться опытом работы.

Взаимодействие с европейскими партнерами помогло и бьюти-салону Martori. Одноименный салон в Италии уже более 18 лет предоставляет услуги в сфере красоты и пережил не один кризис. Следуя рекомендациям итальянских партнеров, команда московского салона полностью прекратила работу с клиентами, оказала поддержку сотрудникам и занялась формированием имиджа в социальных сетях. Руководство салона и раньше задумывалось о расширении онлайн-присутствия, но теперь к этому подтолкнула сама ситуация,

Европейский сценарий распространения коронавируса в некоторой степени подготовил российский общепит к грядущим сложностям. К примеру, Лев Бодров, владелец кофе-пойнтов «Бодрый день» и фуд-трака BB&Burgers, начал

перестраивать бизнес-процессы еще до объявления режима самоизоляции. Его предприятия начали вводить дополнительные меры дезинфекции, изменять логистику и еще до объявления пандемии использовать одноразовую посуду и работать навынос. Как видим, предупредительные меры помогают лучше адаптироваться к переменам. Приспосабливаться легче, если изменения происходят медленно, а когда они происходят стремительно, как это было с введением режима самоизоляции, высок риск не успеть под них подстроиться. Таким образом, тому, кто старается действовать на опережение, проще выжить, чем тому, кто реагирует на случившееся с опозданием.

2.3 Способы адаптации компаний — пути к антихрупкости

В пандемию компании столкнулись с неизбежностью изменений. Режим самоизоляции и ограничения в работе спровоцировали возникновение новых бизнес-процессов и трансформацию старых. История адаптации каждой компании уникальна, но нам удалось обобщить их и выделить шесть основных способов удержаться на плаву. Далее мы подробно рассмотрим каждый способ и приведем примеры из наших интервью. Описание всех кейсов, относящихся к тому или иному способу адаптации можно найти во второй части нашей книги — «Коллекция кейсов».

Среди примеров нет хрупких или крепких бизнесов, все нижеперечисленные кейсы — примеры антихрупкого бизнеса.

Способ адаптации № 1 Частично закрыть старый бизнес, отказаться от неработающих активов

В наших кейсах проект Yoga_Method иллюстрирует способ адаптации, который потребовал избавиться от убыточной части бизнеса в пользу улучшения качества услуг. Основным следствием пандемии для проекта стало закрытие студии йоги в Москве. Это решение помогло перераспределить силы и сфокусироваться на развитии онлайн-сегмента.

Занятия в студии йоги были отменены еще в середине марта 2020 года, а в середине апреля и вовсе пришлось отказаться от помещения. По словам владельца студии, это решение не было тяжелым.

■ ■ Заккрытие студии — это, прежде всего, работа с активом. Как человек бизнеса я понимал, что можно было продолжать финансировать студию из своих средств, из средств кредитных, инвестиционных, можно было найти разные формы продолжения работы. Ситуация не была критичной. Это был вопрос ликвидности и перспективности актива, который мне больше не виделся таковым.

Михаил Павлов,
проект Yoga_Method

Заккрытие студии помогло владельцу бизнеса перераспределить силы и сфокусироваться на развитии онлайн-сегмента. Выражая установку «мне не хотелось расходовать себя за три копейки», Михаил Павлов отмечает, что переосмыслил собственные приоритеты, поставил во главу угла качество оказываемых его бизнесом услуг. Именно это стало конкурентным преимуществом компании, в сфере деятельности которой рынок был перенасыщен предложениями. При создании онлайн-школы по йоге и здоровому образу жизни была грамотно выстроена воронка продаж. Ежедневные тренировки предлагались клиентам бесплатно, что обеспечило широкую аудиторию, а для желающих углубить знания были созданы платные авторские курсы.

Еще один пример закрытия одного проекта в пользу развития другого — социальные проекты Екатерины Колчановой «Теперь так» (практический курс бережного потребления) и «Осока Высокая» (магазин для людей, придерживающихся принципов бережного потребления). Кризис заставил сконцентрироваться на чем-то одном и выбрать наиболее перспективное направление.

■ ■ Пандемия потрянула оба проекта. Оба устояли. Но стало понятно, что дальнейший рост требует концентрации усилий на чем-то одном и пришло время выбирать. Мой выбор — «Теперь так». Но не исключая, что найдется команда, готовая подхватить «Осоку», чтобы дальше ее развивать.

Екатерина Колчанова,
социальные проекты
«Теперь так», «Осока
Высокая»

Способ адаптации № 2
Выжидать, планировать
рестарт после снятия
ограничений

Часть организаций в период ограничений придерживались выжидательной стратегии, делая работу, до которой не доходили руки в «мирное время». Выбор такого подхода во многом обусловлен сферой деятельности компаний: в той работе, которую невозможно было перенести в онлайн, пришлось делать паузу.

Так, салон красоты Martori был вынужден взять паузу с самого начала пандемии. Мария Шакова, совладелица салона, приняла решение остановить даже онлайн-продажу косметических средств и украшений, чтобы

ТАБЛИЦА 1 СПОСОБЫ АДАПТАЦИИ БИЗНЕСА В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

СТРАТЕГИЯ	СПОСОБ АДАПТАЦИИ	КЕЙСЫ
ЗАКРЫТЬ БИЗНЕС ЧАСТИЧНО ИЛИ ПОЛНОСТЬЮ	0 Закрыть бизнес полностью	Нет среди опрошенных
	1 Частично закрыть старый бизнес, отказаться от неработающих активов	Проект по йоге и ЗОЖ Yoga_Method, Москва «Осока Высокая» и «Теперь так», Москва
ПРИОСТАНОВИТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	2 Выжидать, планировать рестарт после снятия ограничений	Салон красоты Martori, Москва Маникюрный салон «Пальчики», Самара Концертная площадка «Дом печати», Екатеринбург Организаторы забегов Ironstar, Москва Ивент-компания «PRO-интерактив», Москва
ПРОДОЛЖИТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	3 Развивать онлайн-присутствие	Музей русского импрессионизма, Москва Сеть ювелирных магазинов Wanna?Be!, Москва Институт бизнеса и дизайна B&D, Москва Сеть спортивных магазинов «Лаборатория бега RunLab», Москва и Санкт-Петербург Кадровое агентство Business Travel Job, Москва Образовательный проект «ХаризмаЛаб», Москва Спортивная школа I Love Supersport, Москва Школа программирования для детей Coddy, Москва Сеть фитнес-клубов «ДОН-Спорт», Москва IT-компания (единый фитнес-абонемент) FITMOST, многие города России Юридический журнал Legal Insight, Москва Сеть сайкл-студий Rock the Cycle, Москва и Санкт-Петербург Агентство маркетинговых коммуникаций Plan The Best, Москва Ивент-компания SharovaTeam, Москва Йога-студия «Материал», Москва Тренинговая компания IGRO, Санкт-Петербург Агентство маркетинговых коммуникаций MARCON, Москва
	4 Разрабатывать новые продукты или услуги	Парфюмерный бренд «Библиотека ароматов», Москва и Санкт-Петербург Управляющая компания Venedi Hotel Group, Москва JSP Business Travel Company, Москва и Санкт-Петербург Ивент-компания Interactive Solutions Group, Москва Группа медицинских компаний «Фэнтези», Москва и Московская область Сеть магазинов Leroy Merlin, многие города России

СТРАТЕГИЯ	СПОСОБ АДАПТАЦИИ	КЕЙСЫ
ПРОДОЛЖИТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	4 Разрабатывать новые продукты или услуги	Семейное бистро Falafel Brothers, Екатеринбург Федеральная сеть маникюрных салонов «Пальчики» Туроператор «Интурист», Москва Косметологическая клиника SOLA, Москва IT-холдинг TalentTech, Москва IT-компания «Бакка Софт», Москва Сеть медицинских центров «А-Линия», Москва
	5 Выйти в новые ниши, сферы деятельности	Сеть кофеен «Бодрый день», Москва Кафе-кондитерская «Кондитория», Екатеринбург Суши-бар «Ой’си», Москва Бренд одежды Urbantiger, Санкт-Петербург Обучение в области инновационных технологий и организация конференций «Технократ», Москва Агентство в сфере деловых мероприятий — AG Agency, Москва Курьерская служба «Достависта», многие города России Бизнес-отель «Евразия», Тюмень Сеть заведений питания Soul in the bowl, Москва
	6 Работать без кардинальных изменений в деятельности, переводить офис на дистанционный формат	Кадастровая компания «КОР», Москва Платформа по созданию брендов Brand Hub, Москва Рекламное агентство VS-Group, Екатеринбург Торговая сеть «Лента», многие города России Адвокатское бюро Forward Legal, Москва Сеть химчисток Delicato, Москва Транспортная компания «ГлавДоставка», многие города России

сократить любые взаимодействия с клиентами (в том числе «курьер — покупатель»). Ей было важно показать своим сотрудникам пример ответственной социальной позиции: «Лучше потерять деньги, но спасти чьи-то жизни». В пандемию команда салона занялась формированием имиджа компании в социальных сетях, до чего раньше не доходили руки.

В схожей ситуации оказались маникюрные салоны «Пальчики» в Самаре. Режим самоизоляции в этом регионе длился недолго (две недели), и на это время команда салона приостановила работу. Рестарт после снятия ограничений, даже при таком небольшом перерыве, дался компании нелегко. Ведь маникюр — услуга, на которой можно сэкономить. Кроме того, мастера, работающие на дому, вводили клиентов из салонов. Это существенно осложняло введение бизнеса в режим самокупаемости, тем более — получения прибыли.

■ ■ Люди не перестают покупать продукты во время карантина, но стричься или делать маникюр в салонах перестают. Первые две недели после снятия ограничений у нас был вал гостей, а потом он прекратился. Многие наши клиенты либо уже сходили к домашним мастерам, либо боялись выходить из дома, либо у них непонятная ситуация с финансами.

Александра Давыкина,
маникюрный салон
«Пальчики» в Самаре

Для концертной площадки «Дом печати» в Екатеринбурге первые месяцы пандемии тоже оказались непростыми. Арендодатель отказался делать скидку или предоставить арендные каникулы на время паузы в работе заведения. По словам Семена Гальперина, арт-директора «Дома печати», если клуб потеряет помещение, возродиться он уже не сможет, что существенно повлияет на культурную жизнь города, поэтому руководство «Дома печати» вынуждено отстаивать свои права в суде.

Все концерты пришлось перенести на осень и ждать момента, когда массовые культурные мероприятия вновь разрешат в Свердловской области. Команда «Дома печати» продолжила планировать мероприятия, однако некоторые сотрудники остались не занятыми на время пандемии.

■ ■ В коллективе работают уникальные люди, и нам бы хотелось его сохранить. Кажется, что организация концертов — это просто: встретил артистов в аэропорту, привез в отель. На деле все гораздо сложнее. На рынке труда непросто найти людей, которые умеют делать концерты, ведь в этой работе очень много нюансов. Есть всего пара факультетов и бизнес-школ, где этому обучают. Но чтобы стать настоящим профессионалом, после обучения нужна длительная стажировка или работа.

Семен Гальперин,
концертные площадки
«Дом печати», Tele-Club

Еще один пример — компания IRONSTAR, которая занимается организацией массовых забегов и триатлонов. В начале пандемии она была вынуждена приостановить работу и ждать отмены ограничений. Онлайн-форматы, которые сотрудники компании освоили за время самоизоляции, помогли поддерживать работу с целевой аудиторией бренда. Однако, по мнению Максима Журило, совладельца IRONSTAR, такие форматы совершенно не заменяют офлайн-мероприятий.

■ ■ Мы ожидаем, что какие-то ограничения со временем снимут, и мы вернемся. Естественно, мы делаем разного рода онлайн-форматы: 13 апреля 2020 года прошел первый онлайн-триатлон. Но это точно не заменяет массовых спортивных мероприятий, которые мы проводили.

Максим Журило,
спортивная школа I Love
Supersport и ивент-компания
IRONSTAR

Способ адаптации № 3
Развивать онлайн-
присутствие в своей
сфере

Для тех компаний, что могут продавать свои товары и услуги онлайн, период самоизоляции стал толчком к развитию этого сегмента. Стоимость услуг была снижена, так как зачастую онлайн не способен полностью заменить офлайн. Важным условием развития стал запрос на онлайн от клиентов и пользователей, чей образ жизни существенно изменился.

- ■ Бизнес перешел в онлайн, люди стали много говорить на камеру, поняли, насколько это тяжело. Проблема качества выступлений внезапно стала очень актуальной. В таком случае людям нужна помощь. Для клиентов я стал человеком, который помогает потратить время на себя с пользой.

Сергей Васильев,
образовательный проект
«ХаризмаЛаб»

В числе тех, кто использовал программы для онлайн-трансляций и создания видеоконтента — спортивная школа I Love Supersport, Музей русского импрессионизма, Институт бизнеса и дизайна. Все они полностью или частично перенесли основную деятельность в онлайн: тренировки, лекции, обучающие мастер-классы были адаптированы под видеоформат. При этом их подготовка и организация стали требовать больше усилий и времени.

- ■ Преподавателям сейчас достаточно тяжело, так как сильно возросла их нагрузка. Им приходится больше работать, усиленно готовиться к каждому занятию, чтобы все показать и объяснить студентам. По нашим подсчетам, на подготовку теперь требуется в полтора-два раза больше времени.

Сергей Юров,
Институт бизнеса
и дизайна

Работа Музея русского импрессионизма в период самоизоляции была сосредоточена на достижении договоренностей со множеством контрагентов о переносе уже запланированных выставок. При этом музей продолжил развивать образовательное направление. На YouTube-канале учреждения был запущен крупный обучающий проект с лекциями на тему искусства.

- ■ Для нас очень важна просветительская работа, которая сейчас переводится в онлайн. Причем хочется не просто отзеркалить уже существующие проекты, как делают многие культурные организации, а сделать то, что будет отличаться от продуктов коллег-конкурентов и станет действительно востребовано аудиторией в онлайн.

Дмитрий Барсенков,
Музей русского
импрессионизма

Онлайн-каналы продаж стали особенно актуальны для компаний, работающих в сфере розничной торговли. К примеру, до пандемии сеть

ювелирных магазинов WANNA?BE! активно развивала продажи в популярных торговых центрах Москвы. Идея была в том, чтобы покупатели замечали украшения бренда в любимых местах для шоппинга. Режим самоизоляции актуализировал цели компании по развитию сайта и налаживанию сотрудничества с маркетплейсами. Также было решено реализовать реферальную программу через социальные сети.

■ ■ Мы стали использовать все возможные способы продвижения, в том числе реферальную программу. В принципе, это пограничная мера, которая не всегда может восприниматься хорошо. Мы позаботились об имидже бренда, проинструктировали амбассадоров, которых нашли при помощи инструмента рассылки и в социальных сетях. Амбассадоры транслировали информацию о нашей торговой марке и публиковали в своих блогах промокод на скидку. Так мы расширили узнаваемость бренда.

Ирина Стройнова,
сеть ювелирных
магазинов WANNA?BE!

Способ адаптации № 4
Разработать новые
продукты или услуги

Благодаря тому, что образ жизни многих потребителей изменился, у компаний появились возможности для создания новых продуктов и привлечения новой аудитории. Часть организаций внедрила продукты или услуги, которые стали дополнительным или основным источником прибыли в пандемию.

Например, парфюмерная компания «Библиотека ароматов» стала выпускать дезинфицирующие средства для рук. Запуск производства — с одной стороны, реакция на возросший спрос. С другой — логичное продолжение и дополнение к основной деятельности компании.

■ ■ Изготовление и продажа антисептиков были просто продуктовой гипотезой, которую мы проверили. Наши ароматы — это как минимум 80% спирта, который является отличным дезинфицирующим средством. Первое, что могло прийти в голову, сделать небольшую линейку антисептиков с нашими необычными ароматами, для того чтобы наша история совпала с текущей ситуацией.

Илья Волков,
парфюмерная компания
«Библиотека ароматов»

Из-за закрытия границ многие туристические компании переориентировались на внутренний туризм. Так поступили туристическая компания JSP Business Travel Company и управляющая компания Venedi Hotel Group. Руководители этих организаций понимали, что не стоит рассчитывать на скорое открытие границ. Чтобы иметь возможность продолжать свое дело, они переключились на поиск интересных направлений

внутреннего туризма, выстраивание сотрудничества с местными брендами и привлечение клиентов под новые программы путешествий.

■ ■ Хорошо, что мы не запустили то, что планировали год назад, иначе мы бы точно не открылись заново. Изначально хотели фокусироваться на больших отелях городского типа. Сейчас фокусируемся на автотуризме, небольших экологических и региональных отелях. Мы будем объединять малые гостиницы и рассказывать о них, управлять ими так, чтобы потенциальные туристы быстрее узнали регион. Гостиницы будут рассматриваться не просто как места для размещения туристов, но как драйверы развития всего региона.

Инна Пехова,
управляющая компания
Venedi Hotel Group

В ивент-сфере также есть примеры разработки новых продуктов и услуг. Так, компания Interactive Solutions Group приостановила проведение корпоративных мероприятий и разработала деловую онлайн-игру для адаптации сотрудников компаний-клиентов к удаленной работе.

Приведем еще несколько примеров из разных отраслей. Сеть магазинов Leroy Merlin запустила новый бесконтактный формат продаж dark store, который спровоцировал полное преобразование бизнес-процессов в компании, а также функций продавцов. Семейное бистро Falafel Brothers полностью переключилось на доставку, что повлекло за собой значимые изменения в меню и добавило новые обязанности сотрудникам. Группа медицинских компаний «Фэнтези» запустила телемедицинские консультации. В сфере стоматологии это практикуется довольно редко, но пандемия подтолкнула компанию развивать данное направление. В результате телемедицинский трафик вырос на 80%.

■ ■ Телемедицина очень здорово работает в случае с детскими приемами, потому что пациенты на самоизоляции не понимали, надо ли экстренно приезжать в клинику или можно подождать. Специально выделены доктора, которые в режиме дежурств отвечают на вопросы и проводят видеоконсультации.

Мария Ефремова,
группа медицинских
компаний «Фэнтези»

Способ адаптации № 5
Выйти в новые ниши,
сферы деятельности

Некоторым компаниям пришлось приостановить основные направления работы. Чтобы удержаться на плаву, их руководители решили осваивать новые направления, которыми можно заниматься с учетом ограничений.

Один из примеров такого бизнеса — компания «Технократ», которая до пандемии занималась организацией крупной конференции в области

информационных технологий Russian Tech Week. Конференцию планировалось провести в мае 2020 года, однако в начале марта стало понятно, что сделать это невозможно. Олег Петряшев, руководитель «Технократа», сначала перенес конференцию на конец 2020 года, а позже решил провести ее в следующем году. Во время режима самоизоляции компания занялась разработкой и продвижением нового продукта — платформы для микрообучения онлайн. Услуга оказалась востребованной. Олег Петряшев отмечает, что во время пандемии многие получили опыт онлайн-обучения, благодаря чему в будущем этот формат может стать привычным.

■ ■ Мы сделали больше продаж, чем планировали, привлекли интересных спикеров, создали полезный контент в виде курсов.

Олег Петряшев,
компания «Технократ»

«Агентство Эй Джи» на протяжении 10 лет занимается организацией корпоративных мероприятий и деловых поездок. С началом пандемии агентство также приостановило основную деятельность и переключилось с корпоративных выездных мероприятий на традиционный туризм — помогло наличие лицензии на туристическую деятельность. Компания провела маркетинговое исследование, которое показало, что во втором полугодии 2020 года традиционная туристическая деятельность могла стать более популярной и прибыльной, чем организация деловых мероприятий.

■ ■ Мы подумали, что традиционный туризм станет доступен раньше, чем корпоративный. Поэтому разработали интересный продукт — «Путешествие плюс». Мы сделали маркетинговое исследование и выделили четыре направления, которые, по результатам опроса, оказались наиболее интересными для путешественников: гастротуризм, релакс, отдых с детьми и «Путешествие к себе».

Анна Габер,
«Агентство Эй Джи»

А бренд одежды Urbantiger переключился на пошив костюмов для врачей, работающих в «красной» зоне. Компании пришлось приостановить работу офлайн-магазинов, что негативно сказалось на объемах прибыли, поэтому решено было сконцентрироваться на производстве товара, востребованного в пандемию. Urbantiger откликнулся на запрос от Минпромторга, прошел все необходимые проверки, запустил производство и вывел новый продукт в продажу.

■ ■ Для нас, для нашей розничной компании, для фешен-бренда — это новый бизнес. Мы не понимали ничего в медицине, не знали, какие надо проходить тесты, куда бежать, что делать, но общая сплоченность позволила нам создать действительно хороший продукт.

Анастасия Пиорунская,
бренд одежды Urbantiger

Открытие новых направлений деятельности и освоение других ниш стало выходом и для заведений общественного питания. Так, Лев Бодров, владелец сети кофеен «Бодрый день», рассказал, что с введением режима самоизоляции его компания ощутила сильное падение спроса. Даже организация быстрой и отлаженной доставки не спасала положение кафе: в ситуации неопределенности люди начинали экономить. Поэтому руководитель компании решил искать доход в других источниках и подал заявку на государственный тендер по организации питания в российских тюрьмах. Компания выиграла тендер — и питание для заключенных стало еще одним полноценным направлением работы.

Главный стратегический ход кафе «Кондитория» — расширение проекта за счет объединения с другим бизнесом. Это слияние позволило интегрировать в бизнес пищевое производство и помогло обоим партнерам оказаться в плюсе. По словам Сергея Третьякова, владельца компании, у руководителей «Кондитории» давно было желание открыть новые направления, были технологии, но не хватало людей. Благодаря новому партнеру удвоились и оборот компании, и выручка, и численность сотрудников. Теперь в кондитерской можно купить готовые завтраки и обеды. Бренд «Кондитория» стал выпускать собственное мороженое, в проекте — развитие линии слоеной выпечки, в том числе замороженной, для домашнего приготовления. Клиенты компании стали внимательнее относиться к собственным тратам — и заведение предложило им бюджетную продукцию хорошего качества.

Освоение ниши розничной продуктовой торговли произошло и в гастрономическом проекте «Ой'си» — суши-баре на Центральном рынке в Москве. Когда двери Центрального рынка закрылись, перед Евгением Мещеряковым, владельцем заведения, встала задача поиска новых точек продаж. Альтернативой суши-бару стали продовольственные магазины сети «ВкусВилл». Коллектив «Ой'си» специально разработал несколько новых видов роллов, подготовил документы и начал поставки.

■ ■ Мы ушли в ретейл. Я еще в феврале об этом задумывался. Однажды я познакомился с человеком, который представляет «ВкусВилл». Он мне рассказал, что очень любит роллы из суши-бара на Центральном рынке и хотел бы поставлять такие в магазин. Я был очень удивлен, сказал, что это мой суши-бар, и, собственно, так все и началось.



Свойство антихрупкости

Иновативность: новые направления бизнесов и новые ниши. Интервью показывают, что для наших героев кризис — это возможность посмотреть на свой бизнес под другим углом, найти идеи для повышения его устойчивости и дальнейшего развития. Иллюстрацией этого служат примеры компаний, которые выбрали способы адаптации №№ 3–5: некоторые из них освоили принципиально новые направления деятельности, расширили целевые аудитории, кто-то внедрил онлайн-инструменты, чья-то команда освоила новые навыки и функции.

Евгений Мещеряков,
суши-бар «Ой'си»

Способ адаптации № 6
Работать без кардинальных изменений в деятельности

Пандемия не всегда вызывала кардинальные изменения в деятельности компаний — некоторые продолжили работать в прежнем режиме, но с учетом ограничений. В первую очередь, это те компании, которые и раньше работали на удаленке, предлагали свои услуги через интернет, организовывали доставку. А также бизнесы из тех сфер, которым было разрешено продолжать работу в период самоизоляции.

Однако мы все же не можем отнести представленные здесь кейсы к группе «крепких» (тех, кто никак не отреагировал на изменения), поскольку пандемия в той или иной мере стимулировала развитие этих компаний: ускорила процессы цифровизации, запустила новые бизнес-процессы, заставила улучшить профессиональные навыки.

Для кадастровой компании «КОР» основными изменениями стали перевод сотрудников на удаленку и увеличение доли электронного документооборота. Второе, несомненно, является плюсом, так как ускоряет и упрощает процесс обмена документами. Как отмечает Алексей Кораблин, руководитель компании «КОР», из-за пандемии была приостановлена треть начатых работ. Поток заказов снизился на 50–60%. Некоторые клиенты кадастровой компании потерпели серьезные убытки, поэтому для решения финансовых вопросов «КОР» вынужден был взаимодействовать не с застройщиками, а с банками. Но это были единичные случаи.

■ ■ Наши клиенты за время пандемии прилично просели. У нас всего восемь сотрудников, а на стройке работают несколько сотен или тысяч человек, и всем нужно платить зарплату. У нас есть клиент — застройщик, он очень плохо себя чувствует из-за всех этих ограничений. По сути, он переходит в рабство банка, потому что у него не осталось денег. Теперь мы должны работать с банком, который о нас вообще не знает, не понимает, что мы делали, чего вообще от нас ждать. А мы не понимаем, чего ждать от него.

Алексей Кораблин,
кадастровая компания
«КОР»

Серьезных изменений не произошло и в работе онлайн-сервиса по созданию брендов Brand Hub. Коллектив полностью перешел на удаленку еще до объявления первой нерабочей недели — уже с 16 марта 2020 года все сотрудники работали из дома. По словам Елены Мельник, руководителя проекта, это было несложно для компании, которая и так в основном работает дистанционно. У платформы большая команда креативных специалистов по всей России, а в офисе находится только управляющий персонал. Коммуникации, как и во многих других компаниях, переведены в формат конференц-звонков и чатов. Одна из основных трудностей, с которыми столкнулся Brand Hub, — обеспечение безопасности данных. Сотрудники службы поддержки стали

уделять этому особое внимание, причем компании не пришлось нанимать для этого новых специалистов — справляются прежним составом.

Рекламное агентство VS-Group в Екатеринбурге ведет два направления деятельности. Это организация промомероприятий (акций, дегустаций) и производство промоматериалов (печатной и сувенирной продукции). По словам Василия Созина, владельца агентства, в пандемию первое направление существенно просело, поэтому компания сосредоточилась на производственной деятельности. Владелец агентства не считает произошедшие изменения критическими. Несмотря на снижение доходов, он старается поддерживать работу компании и выплачивает зарплаты в срок. В самом начале пандемии Василий Созин принял решение запустить производство индивидуальных средств защиты: антисептиков и медицинских масок. Еще одним новым направлением деятельности компании стал мониторинг рынка с целью поиска дополнительных каналов привлечения клиентов. Агентство теперь активно использует сервисы Avito и «Юла» для получения сезонного клиентского трафика и небольших заказов от физических лиц.

Кадровое агентство Business Travel Job в основном специализируется на ресторанным бизнесе, тревел- и гостиничной индустриях. Именно они сильнее всего пострадали в пандемию. Однако во время режима самоизоляции у компании появились новые клиенты из других отраслей и нестандартные заказы. Среди них был ряд технических и маркетинговых вакансий, с которыми компания раньше не работала. Также пандемия спровоцировала рост количества вакансий в сфере информационных технологий и онлайн-продаж продуктов питания. Это было связано с тем, что многим компаниям пришлось переводить коллективы на дистанционную работу, повышать уровень защиты данных, внедрять доставку.

Чтобы продолжать деятельность, команда Business Travel Job тоже перешла на удаленку и освоила новый навык — проведение онлайн-собеседований.

2.4 Антикризисные меры

Помимо уникальных способов адаптации, которые компании выбирали в зависимости от размера, ресурсов и сферы деятельности, руководители предпринимали и универсальные антикризисные меры.

1 Микроскальпинг бюджетов / отказ от некоторых трат

Для сети кафе здорового питания Soul in the Bowl пандемия стала первым серьезным кризисом. Екатерина Холопова, соосновательница проекта,

отмечает, что первые недели пандемии были для ее молодого бизнеса очень трудными. Поэтому руководство компании решило обратиться за советом к предпринимателям, которые уже имели опыт адаптации к кризисам. Общение с коллегами подтвердило предположение команды Soul in the Bowl о том, что прежде всего нужно оптимизировать расходы.

■ ■ В принципе, пандемия стала очередным кризисом, может быть, более масштабным, в другом виде, но очередным кризисом для бизнеса. Мы обратились за помощью. И знакомые предприниматели подтвердили наши догадки о том, что сейчас нужно максимально урезать все расходы и отказываться от всего, от чего можно отказаться.

Екатерина Холопова,
сеть кафе Soul in the Bowl

Кроме того, важно урезать расходы, идущие на поддержание операционной деятельности, разработать план действий и постоянно проводить мониторинг ситуации, при необходимости корректируя план.

■ ■ В кризис спасет только микроскальпинг: урезаем затраты и регулируем бюджет, регулярно строим планы, прорабатываем сценарии негативные, позитивные и нейтральные, постоянно, каждую неделю корректируем план действий.

Олег Петряшев,
компания «Технократ»

По словам Марии Ефремовой, директора по маркетингу группы медицинских компаний «Фэнтези», пандемия негативно отразилась на обороте клиник. В апреле — мае 2020 года поток пациентов и выручка снизились на 50% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Но компания оказалась готова к кризису: ее руководство, учитывая эпидемиологическую обстановку в мире, заранее начало перестраивать бизнес-процессы. В апреле, потеряв немалую долю выручки, компания сократила расходы примерно в половину, что позволило сохранить маржинальность, не сокращая при этом персонал и зарплаты. Организация отказалась от расходов на внешний маркетинг, за исключением поддержания активности в соцсетях, кардинально сократила инвестиции, перестала закупать дорогие расходные материалы.

■ ■ Мы постарались не закупать материалы впрок. В первых, был определенный запас, мы начали его делать заранее. А во-вторых, нарастили кредиторскую задолженность. Это означает, что, сократив расходы по закупке в апреле, мы рассчитаемся по части долгов чуть позже.

Мария Ефремова,
группа медицинских
компаний «Фэнтези»

2 Сокращения сотрудников / зарплат / рабочих часов. Изменение подхода к оплате труда

Парфюмерная компания «Библиотека ароматов» работает на рынке уже девять лет. За это время она превратилась из маленького проекта в организацию с коллективом в 80 человек и бутиками в нескольких городах России. К моменту отмены режима самоизоляции продолжали работать 50 сотрудников. Остальные, в основном продавцы-консультанты из офлайн-магазинов, были вынуждены ждать открытия торговых центров. В Москве это произошло в начале июля, а в Санкт-Петербурге — в конце июля.

■ ■ Мы сократились примерно до 50 человек. По мере того как магазины открываются, мы возвращаем людей в штат.

Илья Волков,
парфюмерная компания
«Библиотека ароматов»

Сокращение сотрудников — не единственная мера, к которой прибегали компании. Кто-то пробовал изменить систему оплаты труда. Так, в начале мая 2020 года компания Interactive Solutions Group перешла на формат сдельной работы: зарплата сотрудникам стала выплачиваться за фактически отработанные часы. По мнению руководства, такой подход позволил спасти компанию и сохранить подушку безопасности, оставив возможность для инвестиций в новые продукты или направления. Александр Садовой, генеральный директор Interactive Solutions Group, убежден, что, несмотря на кризис, компания продолжит предлагать рынку актуальные решения.

Во многих организациях система оплаты труда состоит из двух частей: окладная (или базовая) и бонусная, которая напрямую зависит от оборота. Весной 2020 года, когда многие магазины и фитнес-клубы закрылись, их сотрудники лишились премий и бонусов по результатам продаж. Однако базовую часть оклада на период пандемии компании старались сохранить всем, в том числе тем, кто не смог работать из-за закрытия магазинов и студий. К примеру, руководство компаний I Love Supersport и IRONSTAR сократило зарплаты и себе, и сотрудникам. Зато сохранило всю команду.

■ ■ Мы сократили зарплаты до тех пор, пока не закончится пандемия. Мы сохранили всю команду — никого не уволили, не отправили в неоплачиваемый отпуск — все остались работать. Так как мы организация коммерческая, зарплаты у нас состоят из фиксированной части и бонусов. Рынок сжался, поэтому переменные части мы временно исключили.

Максим Журило,
спортивная школа I Love
Supersport и ивент-
компания IRONSTAR

Представители сферы общественного питания отмечают, что в период ограничений кафе и рестораны были вынуждены массово увольнять работников. У большинства предприятий не было финансовой подушки, которая помогла бы содержать сотрудников, бизнес и помещение в течение нескольких месяцев. Особенно это касается небольших точек.

К примеру, Лев Бодров, владелец кофе-пойнтов «Бодрый день» и нескольких других точек общественного питания, в своих заведениях старался максимально сохранять штат и поддерживать рабочие процессы, вкладывая все силы в то, чтобы предприятия продолжали работать. Сокращения шли в первую очередь за счет изменения трудовых смен и уменьшения количества рабочих часов сотрудников.

■ ■ Коллектив в совместном чате решает, как работать на следующей неделе, и находит компромисс. Люди сами выбирают себе графики. Я вижу компромиссы для тех людей, которые реально нуждаются в деньгах, им отдается предпочтение в рабочих часах. Сотрудники совершают настоящие подвиги, потому что таких минимальных зарплат я еще не видел.

Лев Бодров,
кофе-пойнты «Бодрый
день», фуд-трак
BB&Burgers

3 Получение скидки на аренду

Стремясь компенсировать потери от вынужденной приостановки работы, руководители бизнеса пытались найти способы сократить расходы и договаривались с арендодателями об изменении условий аренды. В основном собственники помещений шли им навстречу. В некоторых ситуациях они соглашались полностью отменить плату за аренду помещения на время паузы в работе, как это было в случае с ювелирными магазинами Ирины Стройновой.

Можно предположить, что это было связано с тем, что найти новых арендаторов непросто и простой помещений привел бы к гораздо большим потерям, чем скидка, предоставленная нынешнему арендатору.

■ ■ Аренда — это очень большая часть расходов. Я переговорила с представителями торговых центров, чтобы они понизили ставку или произвели перерасчет за тот период, когда мы не работали. В трех случаях я получила скидку. В четвертом — нам полностью отменили аренду за апрель 2020 года, чему я была несказанно рада.

Ирина Стройнова,
сеть ювелирных
магазинов WANNA?BE!

4 Переговоры с клиентами

Химчистки Delicato работают и с физическими, и с юридическими лицами. Среди корпоративных клиентов — рестораны, гостиницы, офисные центры и частные компании различного профиля. До пандемии химчистки активно использовали систему постоплаты. Однако некоторые клиенты и партнеры Delicato не смогли пережить период жестких ограничений и закрылись, не выполнив обязательства по оплате. Это сильно отразилось на финансовом положении сети химчисток. В связи с чем компания пересмотрела систему финансовых взаимоотношений с партнерами и клиентами корпоративного сектора и сократила период постоплаты.

А Иван Семчук, руководитель IT-компании «Бакка Софт», провел переговоры с несколькими крупными клиентами. В результате удалось добиться сокращения сроков оплат по заказам.

■ ■ Стандартная отсрочка платежа в нашем бизнесе составляет порядка 30 дней, иногда доходит до 90 дней. Это, в принципе, норма. Мы обратились к некоторым крупным клиентам с просьбой произвести оплату быстрее, и они пошли навстречу. По работам, выполненным в первом квартале года, мы получили деньги уже в апреле, а не в мае, как это планировалось по контракту. Все эти действия дали нам возможность чувствовать себя увереннее.

Иван Семчук,
IT-компания «Бакка Софт»

Можно привести и обратный пример. Если раньше команда проекта Soul in the Bowl старалась максимально быстро выполнять обязательства по оплате, то после начала пандемии сроки оплаты увеличились. Репутация надежного партнера помогла компании найти взаимопонимание с поставщиками, и уже через месяц после снятия ограничений она выполнила все обязательства по оплате услуг контрагентов.

■ ■ Мы честно позвонили партнерам и сказали: ребята, вы понимаете, что происходит. Для нас на первом месте — персонал. Сначала мы зарабатываем деньги на то, чтобы покрыть фонд оплаты труда, и только потом будем отдавать долги.

Екатерина Холопова,
сеть кафе Soul in the Bowl

5 Отказ от офисных помещений

Руководство управляющей компании сети салонов «Пальчики» имеет большой опыт работы во время финансовых кризисов. Однако нынешний кризис отличается от предыдущих и требует быстрой реакции на изменения. Было решено отказаться от центрального офиса: его сотрудники перешли на работу из дома или «в поля», то есть стали работать в салонах с соблюдением необходимых мер безопасности. Отказ от офиса существенно сэкономил ресурсы компании.

■ ■ За время существования компания пережила несколько финансовых кризисов. Однако в ситуации с пандемией мы не понимали, как быть. Одно дело, когда у людей уменьшаются доходы, снижается покупательская способность. Тогда мы придумываем маркетинговые мероприятия, финансовые изменения структуры продаж. Другое — когда продаж нет. Здесь надо действовать как-то иначе.



Свойство антихрупкости

Ресурсность. Чтобы стать антихрупкими, компаниям необходимо накапливать ресурсы и бережно к ним относиться. Ресурсами могут быть финансовая подушка, команда, доверительные отношения с партнерами, разнонаправленность деятельности.

Антон Дерконос,
сеть салонов «Пальчики»

Кризис — это хорошо?

3

- 3.1 Борьба за выживание.
Проблемы компаний
в пандемию и пути
их решения 65
- 3.2 Трудности — понятие
субъективное.
Положительные
эффекты пандемии 69





Как правило, люди не любят кризисы. Для многих слово «кризис» имеет негативную коннотацию, ассоциируется с катастрофой. Хотя кризис — это перелом или решающий момент, который коренным образом меняет ситуацию — к худшему или к лучшему. Пандемия стала тяжелым испытанием для многих компаний. Однако наши герои отмечают, что бизнесу часто приходится работать в нестабильных условиях, поэтому кризис — это не повод останавливаться в развитии. Компании должны уметь адаптироваться к любым обстоятельствам и извлекать выгоды из ситуации. В этой главе мы рассматриваем, как компании справлялись с трудностями и какие возможности им открылись в новой пандемической реальности.

3.1 Борьба за выживание. Проблемы компаний в пандемию и пути их решения

Вопросы, которые мы задавали всем героям интервью: «С какими трудностями и проблемами вы столкнулись за последние несколько месяцев? Как их решали?»

Здесь мы собрали перечень проблем, с которыми часто сталкивались компании, и дополнили его решениями, которые нашли их руководители.

1 Проблема: финансовая нестабильность и невозможность долгосрочного планирования

В интервью с предпринимателями, которые мы проводили в первые месяцы пандемии, часто звучала фраза об отсутствии «горизонта планирования». Связывалось это с обильной и зачастую противоречивой информацией, идущей от официальных лиц, а также с невозможностью прогнозировать ситуацию в целом. Кроме того, перед руководителями встала проблема обеспечения работников средствами индивидуальной защиты. В условиях неконтролируемого повышения цен эти статьи расходов росли, что сильно дестабилизировало бизнес и делало и без того сложный процесс планирования бюджетов практически невозможным.

Что помогло? Чтобы успешно пережить кризис, важно иметь финансовую подушку безопасности. Владельцы бизнесов, у которых были накопления на черный день, чувствовали себя в большей безопасности, чем те, у кого их не было. Кроме того, у запасливых предпринимателей было время, чтобы продумать следующие шаги, разработать новый продукт или освоить новые навыки. А те, кто к началу пандемии имел ресурсные проблемы и испытывал трудности с финансовой устойчивостью бизнеса, ощутили на себе кризис с двойной силой.

Однако мало иметь финансовые накопления, нужно еще рационально их использовать — не вкладывать их в неработающие активы например. Многие компании пересмотрели свои расходы и занялись «микроскальпингом» бюджета: сократили закупку материалов впрок, стали бережно расходовать ресурсы и заниматься краткосрочным планированием.

Устойчивость в кризис во многом определяется и стадией развития компании. Стартапы, независимо от состояния экономики, в большинстве случаев нестабильны. Это держит коллектив в тонусе и побуждает к пересмотру бизнес-планов, созданию новых продуктов или изменению формата работы. С одной стороны, стартапы, по сравнению с крупными компаниями, более мобильны и им легче перестраиваться. С другой — стартапы редко могут похвастаться финансовой устойчивостью и запасами средств на долгий период. Поэтому даже несколько дней простоя могут стать для них испытанием.

О том, как размер компаний отразился на их устойчивости в пандемию, мы рассказываем в главе 5.

2 Проблема: моральное состояние руководителей, сотрудников и клиентов

Многие руководители признают, что первая трудность, с которой они столкнулись в начале пандемии, — неизбежность изменений. С введением ограничений разрушилась привычная система координат: перенос мероприятий, отказ от арендных площадей, отмена проектов, в которые было вложено много сил, энергии и денег.

Руководители чувствовали ответственность не только за себя, но и за свой коллектив, поэтому им тяжело было сказать сотрудникам, что те могут потерять работу. В условиях пандемии руководители предприятий были вынуждены сокращать фонды оплаты труда до минимальных размеров и не могли гарантировать людям сохранение работы и зарплат. Настроение сотрудников менялось от чувства полной растерянности до принятия ситуации и активного включения в работу. Многим руководителям пришлось бороться с паникой и страхом в коллективе.

Что помогло? В данном случае помогло понимание, что ждать возвращения к привычному образу жизни бессмысленно. Принять новую реальность и начать действовать — то, что выбирали героини наших интервью.

Стремление позаботиться о коллективе и сохранить ценные кадры мотивировало руководителей не сдаваться и продолжать работу. Еще один обратный положительный эффект проблемы, связанной с настроениями сотрудников, — рост сплоченности и трудоспособности коллектива.

Более подробно вопрос взаимоотношений руководителей и сотрудников мы рассмотрим в главе 4.

3 Проблема: отсутствие налаженного диалога с государством, уход бизнеса в тень

В каждой из сфер работа в условиях пандемии сопровождалась определенными трудностями. Так, интервью с Александрой Давыдкиной, руководителем маникюрных салонов «Пальчики» в Самаре, раскрывает острые проблемы, с которыми столкнулась бьюти-индустрия во время режима самоизоляции и после его отмены. Салоны красоты теряли клиентов, причем не только из-за того, что у людей снижались доходы и они начинали экономить на услугах не первой необходимости, но и потому, что все больше мастеров работали на дому, нелегально.

Что помогло? Пандемия показала, что важный шаг на пути к конструктивному диалогу с государством — ведение «белого» бизнеса. Компании, которые пытались уменьшить размер налогов, не трудоустроявая своих сотрудников официально, не смогли в полном объеме получить субсидии от государства.

■ ■ Хочется как-то донести до нашего государства, даже не только до него, вообще до всех — до гостей, до самих мастеров, — что быть «белым» выгодно. Ведь сейчас страдают именно те, кто не был оформлен официально. А кто виноват?

Александра Давыдкина,
маникюрные салоны
«Пальчики» в Самаре

Пандемия подтолкнула владельцев бизнеса к созданию объединений для разработки и уточнения стандартов деятельности, налаживания диалога с государством.

Примером такого диалога может служить решение проблемы возврата денег за купленные билеты, с которой столкнулись организаторы концертов. Она была бы неразрешима без изменений в законодательстве и введения ваучеров, и повлекла бы банкротства большинства компаний в этой сфере.

4 Проблема: нарушение баланса работы и отдыха

Весной 2020 года многие компании перешли на удаленную работу. Однако оказалось, что дистанционный формат подходит далеко не всем. Руководители отмечают, что если раньше офис был для работы, а дом — для частной жизни, то теперь все изменилось. Работая дома, зачастую необходимо круглосуточно быть на связи — границы рабочего дня размываются. Получается, что в обществе происходит парадоксальная перестройка индивидуальных границ: на улице социальная дистанция возрастает, а в он-лайн-мире — сокращается.

Переход на удаленную работу стал серьезным вызовом для сотрудников с небольшим опытом работы. Дистанционное обучение необходимым навыкам затрудняет восприятие информации, что снижает эффективность процесса, а также последующей работы.

Кроме того, пандемия накладывает отпечаток и на моральное состояние членов команды. В условиях стресса и повышенной нагрузки увеличивается риск эмоционального выгорания, поэтому важно не допускать стирания границ между работой и частной жизнью.

Что помогло? Руководители компаний называют поддержку команды одной из важнейших своих обязанностей. Одни старались чаще общаться с сотрудниками, другие организовывали процессы так, чтобы не оставить людей без работы. Эти компании объединяет подход «бирюзовых» организаций, при котором принято разделять общие ценности, уважая при этом личность.

5 Проблема: закрытие границ между странами

Эта проблема коснулась многих организаций, независимо от их сферы деятельности. Самые очевидные изменения произошли в туристической отрасли, работа которой напрямую зависит от того, как скоро откроются границы между странами. Для организаторов мероприятий и концертов эта проблема также оказалась ключевой — они не могли приглашать иностранных артистов. Компании, чья деятельность связана с розничной торговлей, вынуждены были пересматривать взаимоотношения с поставщиками из других стран или искать новых.

Что помогло? Многие предприниматели, столкнувшись с проблемой закрытых границ, стали искать новый источник дохода, сосредоточившись на других направлениях работы, но были и те, кто просто расширил деятельность. Так, туристические компании начали развивать маршруты для путешествий внутри страны, организаторы концертов — приглашать отечественных исполнителей.

3.2 Трудности — понятие субъективное. Положительные эффекты пандемии

Как мы уже отмечали, происходящие трансформации не стоит воспринимать лишь в негативном ключе. В этом разделе мы рассмотрим, какие последствия пандемии благотворно повлияли на бизнес и общество.

■ ■ Трудности — понятие субъективное. В пандемию условия в рознице у всех были одинаковыми, но каждый предприниматель воспринимал их по-своему. Я расценивал это не как трудности, а, скорее, как интересные задачи.

Илья Слепов,
сеть спортивных магази-
нов «Лаборатория
бега RunLab»

1 Пандемия спровоцировала новый виток развития отраслей

По словам участников наших интервью, закрытие бизнесов в разных сферах — настоящий вызов для тех, кто решил во что бы то ни стало продолжить работу. Да, на рынке становится меньше конкурентов, но приходят новые игроки, и это заставляет компании всерьез задуматься о качестве своих товаров и услуг. При этом многие руководители отмечают, что обновления бизнес-среды естественно и полезно для экономики.

В каждой из отраслей произошли свои изменения, послужившие толчком к развитию индустрий. К примеру, в туристической отрасли из-за закрытия границ внимание путешественников привлекли российские маршруты. Таким образом, пандемия стимулировала развитие внутреннего туризма.

В сфере недвижимости прогнозируется рост количества сделок, так как с падением доходов люди начнут активно продавать свои объекты недвижимости.

За 2020 год сильно обновилась и отрасль общественного питания: появились новые интересные проекты. Как отмечает Екатерина Холопова, руководитель проекта Soul in the Bowl, в ресторанном бизнесе наблюдается повышение средней заработной платы персонала. В период самоизоляции многие рестораны были вынуждены сократить штат, а после возобновления работы стали конкурировать за свободные кадры, что привело к повышению среднего уровня заработных плат. Екатерина Холопова считает, что такие изменения благоприятно влияют на развитие рынка, и рано или поздно они должны были произойти, вне зависимости от пандемии.

По мнению Сергея Третьякова, совладельца кафе-кондитерской «Кондитория», кризис — это не только серьезные риски, но и возможность «посмотреть на свой бизнес совершенно под другим углом», найти новые идеи для повышения его устойчивости и дальнейшего развития.

Беспрецедентность происходящего заставила сеть фитнес-клубов «ДОН-Спорт» идти путем проб и ошибок. В итоге период самоизоляции стал для компании катализатором развития онлайн-направления. Кроме того, в этот период в сети фитнес-клубов активно тестировали новые идеи: онлайн-марафоны, прямые эфиры с клиентами, челленджи, викторины, интерактивы. В результате компания наработала ценный багаж знаний и навыков, который сохранила и после снятия ограничений.

2 Технологическое обновление бизнес-среды

Пандемия благоприятно отразилась на рабочих процессах многих компаний. Освоение онлайн-практик часто было вынужденной необходимостью, но оно открыло предпринимателям новые возможности и пути развития. Например, кадастровая компания «КОР» во время карантина смогла показать своим клиентам преимущества электронного документооборота, что в долгосрочной перспективе облегчит множество рабочих операций.

Кроме того, руководство компаний осознало преимущества удаленного режима работы, и многие не намерены отказываться от него и после завершения пандемии. Удаленка позволила снизить расходы на аренду помещений без сокращения штата и существенно экономить время сотрудников.

Помимо этого, цифровизация проектов значительно расширила зону присутствия и повысила их территориальную и социальную доступность. Современные технические возможности делают реальным взаимодействие организаций с разными группами потребителей, в том числе инклюзивными.

К примеру, внедрение медицинских онлайн-консультаций в клиниках «Фэнтези» оказалось эффективным, несмотря на отсутствие живого общения пациентов с докторами.

3 Изменение образа жизни и развитие творческого потенциала сотрудников

Резкий переход в «цифру» повлек за собой тотальную смену образа жизни и режима дня. Люди были вынуждены выстраивать свою жизнь по-новому: получать впечатления от просмотра кино и сериалов, а не от путешествий, общаться по видеосвязи, а не вживую, учиться и тренироваться онлайн, вместо посещения школ и залов. Адаптация к изменившейся

ситуации стимулирует развивать творческий потенциал, создавать оригинальные идеи и открывать новые горизонты. В это время можно улучшить навыки работы, заняться изучением другой специальности, открыть свое дело или полностью сменить профессиональное направление.



Как россияне оценивают уровень развития инфотехнологий (ИТ)

В мартовском опросе ФОМа понятие «информационные технологии» было обозначено, как «технологии обработки информации с использованием технических устройств и интернета».

Около половины участников опроса (48%) оценивают уровень развития информационных технологий в России как средний. Треть респондентов (31%) считает его высоким, 11% — низким, еще 11% затруднились с ответом на вопрос. У работающих россиян мнение об уровне развития ИТ немного «сдвигается» в позитивном направлении. Так, 33% респондентов считают уровень развития высоким, 51% — средним и 10% — низким. Среди предпринимателей мнение еще более положительное: 42% считают уровень развития ИТ высоким, средним — 45%, а низким — лишь 9%.

Многие участники опроса сходятся в том, что в последнее время темпы развития информационных технологий в стране растут — так считают 56% участников опроса, 26% полагают, что они не меняются, и 5% думают, что они снижаются. А вот предприниматели чаще склонны считать, что темпы развития информационных технологий не меняются (34%). Тем не менее большинство (51%) предпринимателей оценивает темпы развития ИТ как высокие и лишь 8% — как низкие.



Еженедельные (с 1992 года) репрезентативные опросы населения РФ по актуальным социально-экономическим и политическим темам; 53 субъекта РФ, 104 городских и сельских населенных пункта, 1500 респондентов. Даты проведения: 26–28 марта 2021 года.

4 Интеграция онлайн и офлайн

Важным трендом во всех отраслях стало внедрение онлайн-инструментов, и многие компании при создании продуктов и услуг начали сочетать онлайн- и офлайн-форматы. Например, это касается корпоративного обучения. Дистанционное образование позволяет не только экономить расходы компании, но и более адресно работать с персоналом. А офлайн-методы больше подходят в случае, если необходима работа в командах и тимбилдинг.

Особую популярность интеграция форматов набирает в ивент-отрасли. Компании все чаще проводят гибридные мероприятия, где действие происходит и в онлайн и в офлайне.

5 Повышение эффективности бизнеса как обратная сторона кризиса

Коронакризис помог обнаружить низкую эффективность некоторых рабочих процессов. И руководство компаний стало более рационально использовать бюджеты и рабочее время сотрудников. К примеру, до пандемии рекламный бюджет кадрового агентства Business Travel Job, по словам его генерального директора Карины Яковлевой, распределялся неэффективно — мало внимания уделялось рекламе в социальных сетях. Поэтому одному из сотрудников, помощнику рекрутера, оплатили обучение новой специальности — SMM-менеджера.

6 Рост выручки на фоне пандемии

По словам тренера по ораторскому мастерству Сергея Васильева, с началом пандемии выручка его студии «ХаризмаЛаб» начала расти. Он связывает это с тем, что многим людям пришлось перевести все общение и работу в онлайн (например, выкладывать видео на YouTube и проводить конференции в Zoom). Сложности взаимодействия с аудиторией в новом формате спровоцировали рост спроса на тренинги по публичным выступлениям.

Похожая ситуация сложилась и в школе программирования для детей Coddy: компания продолжала расти, несмотря на пандемию. В 2020 году в школе увеличилось число выпускников по сравнению с прошлым годом. Во многом это произошло благодаря режиму самоизоляции, который позволил родителям реализовать отложенные планы на обучение детей. Руководитель Оксана Селендеева сравнивает этот процесс с улучшением метаболизма в организме: коллектив стал работать эффективнее и быстрее. Она объясняет это стремлением поскорее воплотить в жизнь идеи, появившиеся вместе с новыми зонами роста.

7 Пандемия — время выполнять «домашнюю работу»

Многие предприниматели и руководители компаний задумываются о том, как извлечь пользу из сложившейся ситуации. Рекомендация Елены Мельник, руководителя сервиса Brand Hub, — как можно раньше начинать работать над позиционированием компании и ее брендингом. Кризис — это время жесткой конкурентной борьбы. От действий руководства может зависеть судьба как отдельной компании, так и отрасли, в которой она работает.

Корпоративная культура — ключ к успешной адаптации

4

- 4.1 Выстраивание внутренних коммуникаций 75
- 4.2 Новый взгляд на роль руководителя бизнеса 82
- 4.3 Лайфхаки от руководителей: как не падать духом в пандемию 89
- 4.4 Рынок труда в эпоху коронаВируса 93





Одним из факторов успеха компании и ее выживаемости в кризис является построение общей системы ценностей, разделяемой всеми участниками команды. Роль корпоративной культуры и командного духа подчеркивалась во всех проведенных интервью. Направить ресурсы на поддержку коллектива — значит сделать выгодную инвестицию в развитие компании. Именно корпоративная культура выступает зачастую незаметным, но важным условием успешности и выживаемости организаций. В кризис сила и уникальность корпоративной культуры помогли руководителям сплотить команды, повысить продуктивность и вдохновить сотрудников на дальнейшее развитие.

4.1 Выстраивание внутренних коммуникаций

В кризис работники особенно ценят внимание со стороны работодателя. Компания может выбрать такой подход к работе с коллективом, который позволит ей не только укрепить доверие персонала и клиентов, но и усилить свой бренд, сформировать позитивный имидж. Это отразится на вовлеченности персонала и результативности работы, что даст возможность выйти из кризиса с минимальными потерями. Руководители компаний подчеркивают, что в пандемию стараются внимательнее относиться к сотрудникам, поскольку многие нуждаются в финансовой, юридической или психологической помощи.

Важное значение в развитии корпоративной культуры компании имеют нормы поведения и традиции. Они эмоционально сближают людей, повышают их мотивацию, что особенно важно в кризисных ситуациях. Некоторые руководители проявляли изобретательность и проводили командные мероприятия — от творческих и кулинарных конкурсов до спортивных онлайн-тренировок. Но у большинства поддержка команды сводилась к общению в Zoom и регулярным собраниям с произнесением мотивационных речей.

Влияние символики компании и офисной среды на взаимодействие в коллективе

Корпоративная атрибутика (логотип, слоган, оформление интерьера) создает атмосферу единства в коллективе, формирует корпоративную

идентичность сотрудников. К примеру, в сети спортивных магазинов «Лаборатория бега RunLab», где работают спортсмены с многолетним стажем, царит особая атмосфера, созданная при помощи спортивных атрибутов: тренажеров, медалей и т. д. А арт-пространство концертной площадки «Дом печати» воплощает ценности творческих людей.

Планировка офисного пространства также во многом определяет формы коммуникаций, ритуалы и связи между членами команды. Она может сплотить или, наоборот, разобщить сотрудников. Значение имеет каждая деталь, начиная с того, какое это пространство — открытое (open space) или закрытое и как в нем расставлены рабочие столы, и заканчивая наличием комнат для переговоров и зон отдыха. До пандемии лишь немногие компании практиковали формат удаленной работы. Сотрудники чаще всего были объединены офисной средой, где ежедневно взаимодействовали друг с другом. Почти у каждого были свои ритуалы вроде утреннего кофе с коллегами перед началом работы. Стремительное распространение коронавируса вынудило людей покинуть офисы и перейти на удаленный режим работы. Сложнее всего было организациям, где активно продвигалась культура личного взаимодействия сотрудников и коллективного принятия решений.

Некоторые руководители отмечают, что при грамотном выстраивании бизнес-процессов эффективность команды на дистанционной работе может значительно вырасти. Особую роль здесь играет налаженная система коммуникации между сотрудниками. Так, по словам Татьяны Борзых, генерального директора компании «Достависта», в офисе неформальное общение происходило само собой, а теперь его пришлось организовывать. Нерабочее взаимодействие — часть корпоративной культуры, оно способствует сплочению коллектива, поддерживает вовлеченность, обеспечивает чувство причастности к общему делу. Именно поэтому руководство «Достависты» отнеслось к этой части корпоративной культуры с особым вниманием. Для поддержания общения между работниками разных департаментов были организованы онлайн-конкурсы и игры. Также для сотрудников был создан бот, позволяющий случайным образом выбрать себе пару для перерыва на чашечку кофе по Zoom.

■ ■ Мы придумали несколько нерабочих мероприятий, это в том числе вечеринки в Zoom, игры, квизы. А еще у нас была замечательная «фишка» — кофе-бот, когда каждому сотруднику предлагался компаньон для кофе-брейка в Zoom, выбранный случайным образом. Благодаря этому мы могли взаимодействовать не только в рамках своих отделов. Скажем, человек из департамента финансов мог «встретиться» с человеком из департамента разработки, выпить с ним кофе, обсудить дела.

Татьяна Борзых,
курьерская служба
«Достависта»

Во многих компаниях удаленка существенно повлияла на организационные процессы. Руководители стали вводить системы ежедневной отчетности, чтобы избежать расхождений между плановой и фактической деятельностью и контролировать объемы выполненной работы. С одной стороны, меньше времени оставалось непосредственно на работу, с другой — сотрудники вынуждены были трудиться продуктивнее.

■ ■ Когда коллег нет рядом, на контроль приходится выделять больше времени, а на работу — несколько меньше. Ведь для сотрудников с детьми, которые не ходили в сад или в школу, рабочее время драматически сжимается. И им приходится выдавать результат гораздо быстрее, руководствуясь принципом *better done, than perfect*. Это интересная трансформация, которая заставляет быть эффективнее.

Дмитрий Барсенков,
Музей русского
импрессионизма

Многие руководители ежедневно проводили видеоконференции с сотрудниками, общались во внутренних социальных сетях, рабочих чатах. Некоторые управленцы записывали видеообращения к своей команде, чтобы не только поддерживать связь, но и формировать у сотрудников позитивный настрой, несмотря на обилие негативной информации.

Чувство общей судьбы: роль миссии и ценностей организации

Некоторые владельцы бизнеса подчеркивают, что в управлении компанией придерживаются подхода «бирюзовых организаций», который основан на принципах самоуправления, взаимной поддержки и общих ценностей. Они считают, что грамотному управленцу изначально нужно подбирать в команду людей со схожими приоритетами. Планы и цели при разных обстоятельствах могут меняться, однако ценности, подобно стержню, постоянны. Кризис стал своеобразной проверкой приверженности коллектива ценностям своих компаний, готовности сотрудников вместе следовать общим целям.

■ ■ Сложное время показало, кто чего стоит, кто что делает, кто как себя проявляет. Мы стали одной большой рабочей семьей и сделали вместе большое дело. Два человека ушли, потому что не справились с переломным моментом. Правда, сейчас они просят обратного, но я их не беру, потому что для меня это показатель надежности сотрудников.

Евгений Мещеряков,
суши-бар «Ойси»

«Бирюзовый» подход к управлению организацией позволяет людям лучше понимать ситуацию, помогает поддерживать мотивацию и поощряет

инициативы. Сотрудники чувствуют свою значимость для компании и готовы терпеть временные ограничения в надежде на возрождение общего дела. В нескольких организациях руководство было вынуждено сократить рабочий день и заработную плату, чтобы спасти компанию и сохранить рабочие места. Сотрудники отнеслись к такому решению с пониманием и не требовали от руководителей дополнительных выплат. По мнению информантов, такая реакция обусловлена умением управленца выстроить работу с командой так, чтобы ее члены чувствовали себя причастными к общему делу.

■ ■ Мы заранее предупредили сотрудников о том, что будет задержка в выплате зарплат. Мы сказали, что все выплатим, обозначили сроки, объяснили, почему и как это происходит. Параллельно вели переговоры с клиентами, которых просили поддержать наш бизнес (как и мы в свое время шли им навстречу) и оплачивать счета не через 60 рабочих дней, а через 10–20. Это помогло нам не упасть в финансовую яму. Мы не скрывали от коллектива никаких финансовых показателей: сотрудники видели, как строится работа с клиентами и подрядчиками. В итоге эта стратегия принесла положительный результат — в конце года нам даже удалось выплатить небольшие премии.

Екатерина Ларькова,
коммуникационное
агентство MARCON

Забота со стороны работодателя — путь к повышению лояльности сотрудников

Герои наших интервью подчеркивают, что они с самого начала пандемии чувствовали ответственность за сохранение рабочих мест. Некоторые управленцы были готовы инвестировать собственные средства в фонд оплаты труда ради того, чтобы сохранить коллектив. Например, такую возможность рассматривали руководители сети клиник «Фэнтези». По этому пути пошел и совладелец сети спортивных магазинов «Лаборатория бега RunLab». Компания Leroy Merlin, несмотря на кризис, также сохранила рабочие места и оказала сотрудникам полноценную поддержку. Такие действия руководства помогают не только укрепить имидж компании в глазах работников и заслужить доверие, но и повысить их мотивацию.

■ ■ Выросла лояльность к компании, и ярко проявилась сплоченность коллектива. Сотрудники понимают и ценят отношение компании к ним в такой неординарной ситуации. Потому что в период кризиса работодатели часто принимают довольно радикальные решения. И сейчас как раз то время, когда мы можем укрепить наш HR-бренд, имидж.

Вера Бояркова,
сеть магазинов
Leroy Merlin

Одним из проявлений заботы о коллективе является поддержание здоровья работников. Многих руководителей компаний беспокоило ухудшение физического и психологического состояния сотрудников, поэтому они внедряли новые практики и улучшали условия труда. Поддерживать здоровье персонала очень важно, поскольку плохое самочувствие влияет на рабочий процесс может привести к негативным для работодателя последствиям, например к простоям на производстве.

Борьба с распространением вируса. С началом пандемии перед работодателями встала задача обеспечить безопасность сотрудников, защиту их здоровья. Ирина Стройнова, владелица сети ювелирных магазинов WANNA?BE!, отмечает, что компания обеспечила коллектив средствами индивидуальной защиты в самом начале пандемии. Руководство компании Leroy Merlin и группы медицинских компаний «Фэнтези» также приняло необходимые меры по недопущению распространения инфекции на рабочем месте. Для сотрудников были разработаны графики посменной работы во избежание возможных кросс-заражений. Кроме того, работники стали следовать новым правилам организации труда: использовать средства индивидуальной защиты, соблюдать социальную дистанцию, минимизировать личные контакты.

Особое внимание работодатели уделяли работникам с хроническими заболеваниями, которые входили в группу повышенного риска. В компании Leroy Merlin им были предоставлены дополнительные отпуска. А сотрудники с симптомами ОРВИ направлялись на оплачиваемый больничный.

В сети маникюрных салонов «Пальчики» также строго соблюдаются санитарные нормы и требования Роспотребнадзора, что обеспечивает безопасность как работников, так и гостей. Подбирая защитные средства мастерам в начале пандемии, руководство компании буквально испытывало их на себе. По словам Антона Дерконоса, генерального управляющего сети, безопасность и комфорт персонала важнее экономии, поэтому выбор был сделан в пользу дорогих и удобных масок.

Предприятиям общественного питания также пришлось пересмотреть рабочие процессы и ввести дополнительные меры дезинфекции. По мнению Льва Бодрова, владельца кофе-пойнтов «Бодрый день» и фуд-трака BB&Burgers, формат работы общепита кардинально изменился, в особенности с точки зрения защиты здоровья персонала и посетителей.

А руководство компании FITMOST не только обеспечило сотрудников средствами индивидуальной защиты, но и организовало выборочное тестирование на ковид.

Фокус на превентивность. Компании активно развивают инициативы по улучшению здоровья сотрудников. Работодатели начинают отдавать предпочтение превентивным мерам, дополняя ДМС услугами, связанными

с фитнесом и оздоровлением. Менеджеры высшего звена во многом служат примером для остальных сотрудников, в том числе в отношении заботы о здоровье. Некоторые руководители принимают участие в командных онлайн-тренировках, подавая положительный пример подчиненным.

В условиях самоизоляции и массового перехода компаний на удаленку образ жизни многих работников стал малоподвижным, поэтому у большинства из них появился запрос на физическую активность. IT-компания FITMOST отреагировала на этот запрос и запустила новое направление корпоративного тимбилдинга. Сервис стал предлагать организациям утренние зарядки, тренировки и медитации в режиме онлайн.

Максим Журило, руководитель спортивной школы I Love Supersport и ивент-компания IRONSTAR, отмечает, что компания I Love Supersport предоставляет спортивно-оздоровительные программы для сотрудников компаний-клиентов. В пандемию это направление было переведено в онлайн-формат, что позволило не останавливать работу даже в период жестких ограничений. К тому же онлайн-тренировки в корпоративном сегменте будут актуальными и впредь, потому что люди стали больше внимания уделять своему здоровью.

Профилактика выгорания. С переходом на дистанционный режим у многих стало больше работы: границы между трудовой и личной жизнью размылись, некоторые процессы стали более энергозатратными. Все это может привести к стрессу и синдрому эмоционального выгорания, а значит, к снижению производительности труда и увеличению текучки. От продуктивности коллектива напрямую зависит успех компании, поэтому работодателю важно поддерживать эмоциональное благополучие сотрудников.

■ ■ Удаленная работа начинает заполнять все пространство. С самого раннего звонка и до самого позднего я все время на связи. Я вижу, что не всем подобное дается легко. У многих появилось ощущение, что они стали работать намного больше, чем прежде. Это, конечно, не сильно вдохновляет.

Максим Журило,
спортивная школа I Love
Supersport и ивент-
компания IRONSTAR

Руководство коммуникационного агентства MARCON для каждого сотрудника установило индивидуальный график работы и отслеживало длительность рабочего дня во избежание переработок. По мнению Екатерины Ларьковой, директора по развитию бизнеса агентства, это позитивно сказалось на эффективности работы сотрудников.

■ ■ Вначале большинству сотрудников было сложно выстраивать свой рабочий график — начинать в 10:00 и заканчивать в 19:00. Мы поговорили со всеми, выяснили, кто сова, а кто жаворонок, и одним начало рабочего дня установили с 11:00, а другим — с 12:00. Удаленный

Екатерина Ларькова,
коммуникационное
агентство MARCON

формат позволяет использовать пиковые часы, когда сотрудник наиболее эффективен и ему удобно выполнять задачи. А значит, мы получаем максимально вовлеченного и работоспособного специалиста.

Чтобы не допустить выгорания персонала, руководство IT-холдинга TalentTech следило за тем, чтобы люди вовремя пользовались отпусками, а также проводило опросы, чтобы выявлять и решать проблемы команды. Кроме того, компания предоставила работникам возможность обращаться за помощью к врачу или психологу за счет работодателя. Проявление заботы в такой непростой период способствовало повышению лояльности и вовлеченности сотрудников, а также укреплению их ресурсного состояния.

Анна Лунегова, руководитель студии йоги «Материал», отмечает, что в начале пандемии сотрудникам пришлось работать на максимуме своих возможностей. Поэтому руководство старалось учитывать состояние каждого члена команды и в зависимости от этого распределять задачи. Когда процессы были отлажены, руководителю студии нужно было поддерживать контакт с сотрудниками, отслеживать моменты подъема и спада их работоспособности, давать конструктивную обратную связь.

Вовлеченность коллектива и готовность к новым задачам

Преодолеть трудности компаниям помогло частичное изменение обязанностей сотрудников. Для этого многие проходили обучение и развивали необходимые навыки. В связи с переходом на удаленку работникам, например, требовалось получить компетенции, связанные не только с коммуникацией, но и с информационной безопасностью.

Кроме того, переход на удаленную работу способствовал раскрытию талантов сотрудников, дистанционный формат дал им возможность самореализоваться, попробовать себя в другой сфере. По мнению Анастасии Пиорунской, исполнительного и бренд-директора компании по производству одежды Urbantiger, экстренные ситуации позволяют выйти из зоны комфорта, мобилизовать силы, проявить упорство и покорить новые вершины.

■ ■ Мне кажется, что такой режим работы очень бодрит. И я всегда говорю своим сотрудникам, что там, где скучно, вы никогда ничему не научитесь. Я очень люблю сложные задачи и стараюсь подбирать людей, которые легко загораются новыми идеями. Когда тебе все время нужно искать какие-то решения — это очень сильно мотивирует двигаться вперед.

Анастасия Пиорунская,
бренд одежды Urbantiger

Гармония и сплоченность как основные социальные ценности

Пандемия помогла людям осознать, что для них действительно ценно. По мнению Марии Шаковой, совладелицы салона красоты Martori, в погоне за успехом можно потерять жизненную гармонию. Рассуждая о пандемии, она отмечает, что природа тем самым останавливает людей, призывает сделать паузу и переосмыслить некоторые жизненные приоритеты.

Один из положительных эффектов пандемии — сплочение людей. Раньше они, как правило, не доверяли друг другу, но нынешняя ситуация может все изменить. Особенно важно доверие в бизнесе, ведь сплоченная команда сможет преодолеть любые трудности. Вне зависимости от рода деятельности и размера бизнеса, его успех во многом зависит от работников. Важен не только профессионализм команды, но и способность эффективно работать вместе в любых условиях.

4.2 Новый взгляд на роль руководителя бизнеса

Трансформации, происходившие с компаниями в пандемию, отчетливее проявили риски и ответственность, которые несут лидеры за свое дело и команду. Восприятие ситуации руководителями, их оптимизм, стратегическое видение и готовность отвечать на вызовы во многом определяют, насколько существенными окажутся последствия кризиса для их бизнеса. В этом разделе речь пойдет о личных качествах управленцев, которые оказались важными в кризис, а также об изменениях в стиле руководства, произошедших под влиянием пандемии.

Какие личные качества пригодились руководителям в пандемию

- Смелость
- Гибкость и желание действовать
- Устойчивость и энергия
- Умение фокусироваться на главном
- Умение предвидеть

Смелость — начало победы. «Кондитория» — одна из компаний, которые в период ограничений смогли не только выжить, но и получить прибыль за счет изменения стратегии и притока новых покупателей — клиентов заведений, закрывшихся на время самоизоляции. Сергей Третьяков, совладелец компании, считает, что одним из основных критериев принятия решения об остановке или продолжении работы становится готовность руководителя проявить смелость и взять на себя ответственность за свой бизнес и команду. По мнению Сергея Третьякова, владельцы бизнесов, приостановивших работу, боятся нести ответственность за свои действия, предпочитают переждать и посмотреть, как поведут себя другие.

Пандемия мотивирует руководителей бизнесов проверять смелые идеи, внедряя новые технологии. Например, в компании FITMOST неотъемлемой частью бизнеса стали live-тренировки. Также открылось корпоративное направление — сервис начал предлагать онлайн-тренировки для сотрудников компаний-клиентов.

Гибкость и желание действовать. Гибкость — одно из важнейших качеств, которое позволяет подстраиваться под новые условия. По мнению Марии Шаковой, совладелицы салона красоты Martori, сейчас особенно важно быть не просто экспертом в конкретной сфере, но бизнесменом, который сможет переориентироваться. От доли таких людей в обществе зависит восстановление экономики в целом.

■ ■ Для того чтобы выйти из кризиса, нужно, чтобы человек был готов к риску. При наличии компетенций в области управления бизнесмен в состоянии даже поменять одну индустрию на другую. Для нашей страны критично важно, чтобы было как можно больше настоящих предпринимателей. Люди, которые закрывают свои компании в пределах одной индустрии и не могут их восстановить, — это скорее эксперты в чем-то конкретном, а не бизнесмены. Держать на плаву экономику могут именно предприниматели. Закрыв этот бизнес — открою другой.

Мария Шакова,
салон красоты Martori

Нынешняя ситуация обязывает бизнесмена быть более гибким и мобильным. Так, Илья Танцырев, совладелец бистро Falafel Brothers, отмечает, что в кризисный момент компания прислушалась к запросу посетителей и решила предоставить им новые сервисы. В период стабильной работы и высокой загруженности у бистро не было свободных мощностей для разработки нового меню и организации доставки. Однако в пандемию такая возможность появилась, и в бистро начали предлагать гостям новые блюда. Кроме того, в заведении была организована собственная доставка блюд, а руководитель лично развозил заказы клиентам.

Пандемия заставила предпринимателей развивать адаптивность. Необходимо было продолжать работать, но направлять энергию в новое русло, заниматься непривычной деятельностью. Так, команда кофе-пойнтов «Бодрый день» и фуд-трака BB&Burgers, предполагая, что потребительский спрос в ближайшее время будет низким, решила попытать удачу в государственном секторе и подать заявку на тендер по предоставлению питания заключенным и персоналу следственных изоляторов.

Кроме того, руководители компаний отмечают, что с началом пандемии им пришлось больше внимания уделять операционной деятельности, глубже погружаться в нюансы бизнес-процессов, осваивать новые функции и сокращать затраты.

Умение фокусироваться на главном. В качестве одного из секретов успешного руководства управленцы выделяют умение сосредотачиваться на главном. Например, многие туристические компании в пандемию сфокусировались на внутреннем туризме. Их сотрудники, которые раньше занимались зарубежными направлениями, переориентировались на российские. По мнению Виктории Печенкиной, генерального директора туристической компании JSP Business Travel, это позволило направить усилия команды в нужное русло и поддержать динамичный рабочий ритм.

■ ■ Моей задачей было максимально корректно донести информацию, объяснять, что мы делаем. Когда человек занят делом, времени на депрессию у него нет. Как только мы завершили процессы по отработке отмененных заказов, начали очень плотно заниматься Россией — это обеспечивало занятость людей. У нас были распределены задачи и ответственность, намечены сроки выполнения.

Виктория Печенкина,
туристическая компания
JSP Business Travel

Устойчивость и энергия. Трансформации, произошедшие с компаниями в пандемию, стали новым психологическим опытом для их руководителей. Так, Ирина Стройнова, владелица ювелирной сети WANNA?BE!, пришла к выводу, что нужно быть готовой к любой ситуации: нет никакой гарантии, что компания не окажется на грани закрытия. Поэтому руководителю важно быть устойчивым, находить силы и энергию на другие сферы жизни.

Александра Давыдкина, владелица салонов «Пальчики» в Самаре, признает, что в первые дни самоизоляции ей было нелегко справляться со стрессом. В новой ситуации потребовалось время, чтобы осознать, что выживаемость компании зависит и от настроения руководства. Тому, кто ведет за собой людей, в первую очередь надо поверить в себя и положиться на свой профессионализм.

Умение предвидеть. Чтобы улучшить положение компании в периоды нестабильности, руководителям необходимо применять многовариантное планирование, то есть прорабатывать возможные сценарии развития событий, обозначать перспективы выхода из кризиса.

Успех компании во многом определяется умением руководителя предугадывать, какие технологии будут востребованы в будущем, и двигаться в этом направлении, улучшая бизнес-процессы и внедряя инновации. К примеру, Илья Слепов, руководитель сети спортивных магазинов «Лаборатория бега RunLab», еще несколько лет назад заметил тренд на онлайн, и компания давно готовилась к запуску сервиса по онлайн-подбору кроссовок, а в пандемию сфокусировалась на этом направлении.

А Максим Шапорин, создатель телемедицинских сервисов «ТелеМед» и «ВетЭксперт», отмечает, что несколько лет назад, когда он только запускал свои проекты, люди вообще не понимали, чем занимается его компания. Однако он не сомневался в том, что вложения в передовые технологии окупятся в долгосрочной перспективе.

Несмотря на то, что в кризис многие организации перевели проекты в онлайн-формат, Игорь Лютенко, гендиректор ивент-компании «PRO-интерактив», наоборот, сделал ставку на офлайн, бросив все силы на разработку нового релевантного решения для клиентов — программ тимбилдинга. Во время самоизоляции компания практически не имела дохода, и руководитель из собственных средств поддерживал ее существование, оценивая это как инвестиции в будущее. Ставка на офлайн оказалась выигрышной. Ведь при переходе в онлайн компания не разработала бы продукт, который оказался востребованным на рынке после ослабления ограничений.

■ ■ Почему мы не ушли в онлайн? Ушли бы в онлайн — потеряли бы то, чем занимались. Мы бы не сделали 21 программу, не «докрутили» бы сайты, забили бы на SMM, но занимались бы онлайн-тимбилдингом. Мы предполагали, что, когда офлайн возродится, мы потребуемся рынку в работоспособном состоянии. И когда люди вышли во внешний мир в августе — сентябре, пошла работа в офлайне, несмотря на сохранение некоторых ограничений. И мы были готовы к этому.

Игорь Лютенко,
ивент-компания
«PRO-интерактив»

Как изменился стиль руководства в пандемию

Вдохновляющий пример для сотрудников. В стрессовой ситуации работникам важно видеть перед собой лидера, ориентироваться на его действия. Большую роль играет личность руководителя: его инициативность и преданность делу заряжает сотрудников.

Сергей Третьяков, совладелец кафе-кондитерской «Кондитория», отмечает, что руководителям нужно на собственном примере показывать сотрудникам, что не стоит отчаиваться в трудной ситуации. Если управленцы справляются со стрессом, демонстрируют уверенность в своих действиях, то и сотрудники начинают верить в благоприятное развитие событий. А Анна Габер, генеральный директор «Агентства Эй Джи», считает, что человеку, который возглавляет коллектив, следует постоянно стремиться к развитию, подавая пример другим.

По мнению Ильи Волкова, соучредителя парфюмерной компании «Библиотека ароматов», вовлеченность руководителя в командную работу, его желание выйти на «передовую» способствуют предотвращению паники в коллективе и настраивают на продуктивную работу. Поэтому Илья Волков отказался переходить на удаленку.

■ Самый главный ориентир для сотрудников — это мое физическое присутствие на острие атаки. У меня режим работы не изменился. Я мог сказать, что мне нужна самоизоляция, я буду работать из дома, но я понимал, что для коллег очень важно видеть руководителя рядом с собой в эти периоды пертурбации, хаотичности.

Илья Волков,
парфюмерная компания
«Библиотека ароматов»

В ответе за свою команду. Для многих руководителей трудные времена стали поводом к рефлексии об ответственности за свою команду и дело. Так, Анастасия Пиорунская, исполнительный и бренд-директор компании по производству одежды Urbantiger, отмечает, что на руководителях компаний лежит двойная ответственность: они должны думать не только о себе и своих близких, но и о своих подчиненных. Поэтому в пандемию состояние здоровья сотрудников и их финансовое положение стали одними из главных поводов для переживаний управленцев.

А Ирина Стройнова, владелица сети ювелирных магазинов WANNA?BE!, признает, что теперь отчетливее, чем раньше, осознает риски и ответственность за свое дело, старается рассчитывать только на себя. Стремление удержать компанию на плаву и не сократить зарплаты мотивирует руководителя двигаться вперед.

Однако в условиях неопределенности не все руководители предприятий смогли гарантировать людям сохранение зарплат. В своих заведениях Лев Бодров, владелец кофе-пойнтов «Бодрый день» и фуд-трака BB&Burgers, старался максимально сохранить штат и поддерживать рабочие процессы. Сокращения шли в первую очередь за счет изменения трудовых смен и уменьшения количества рабочих часов.

■ Я вижу страх в глазах сотрудников, которые ходят на работу не ради денег, это уже абсолютно точно. Меня волнует страх людей, что они потеряют работу, а вместе с ней — некий базис, потребность в этом обществе. И я делаю все, для того чтобы этот их смысл не потерять. Это меня волнует и, собственно, мотивирует двигаться дальше.

Лев Бодров,
кофе-пойнты «Бодрый
день», фуд-трак
BB&Burgers

Доверие — залог успешных отношений с коллективом. Основой корпоративной культуры, по мнению владельцев бизнеса, является доверие сотрудников к руководству, а также честность руководителя в отношении с коллективом. Компании Rock the Cycle удалось сохранить команду в полном составе, что, по мнению Олега Рудакова, руководителя организации, говорит о том, что с сотрудниками была налажена правильная коммуникация. Работники были в курсе реального положения дел, что демонстрировало открытость руководства и формировало доверительные отношения в команде.

В постоянном контакте. Массовый переход на дистанционный формат работы потребовал от руководителей изменений коммуникаций внутри команды. Сотрудникам на удаленке как никогда нужны позитивная рабочая обстановка, прозрачность в общении с руководством и наличие обратной связи. Руководителям необходимо быть в постоянном контакте с коллективом и обозначать цели и задачи. По словам Евгения Барулина, гендиректора холдинга TalentTech, регулярные встречи в режиме онлайн становятся своеобразными ритуалами, которые призваны поддерживать рабочую атмосферу в коллективе. Это помогает сотрудникам быть в тонусе, а руководителям — в курсе того, как идет рабочий процесс.

■ Модель управления в удаленном формате должна быть более итеративной. Руководитель должен постоянно проверять, все ли сотрудники понимают задачи правильно. Раньше для общения с коллективом не нужна была такая частотность мероприятий. Сейчас встречи нужны практически каждую неделю, чтобы сотрудники видели, что рабочий процесс не остановился, и были в курсе изменений в организации.

Евгений Барулин,
IT-холдинг TalentTech

А Евгения Ржевская, генеральный директор клиники SOLA, признает, что в пандемию стала уделять больше внимания общению с сотрудниками, демонстрировать повышенную вовлеченность в командный процесс. Кроме того, коммуникация с персоналом вышла на новый уровень: задачи стали выполняться быстрее, появилась взаимная поддержка.

Проявление эмпатии в общении. Некоторые управленцы отмечают, что в кризис стиль общения руководителя с командой должен быть более мягким. По словам Юлии Зариповой, бренд-директора торговой сети «Лента», подчиненных захотелось больше поддерживать, меньше контролировать. В общении увеличилась эмоциональная составляющая: возникло желание делиться с коллегами, спрашивать, что они чувствуют, сопереживать.

■ ■ Мне было важно, чтобы градус настроения в коллективе всегда был для меня очевидным, поэтому поначалу мы достаточно часто собирались. Это было не столько для контроля, сколько для того, чтобы поддерживать правильные настроения внутри команды. И здесь пандемия, можно сказать, помогла: я чувствую, что сейчас мы более сплоченные, чем раньше.

Юлия Зарипова,
торговая сеть «Лента»

Изменения во взаимоотношениях внутри коллективов во многом связаны с тем, что пандемия наложила отпечаток на психологическое состояние людей. Они испытывают страх из-за возможной потери работы, опасаются за собственное здоровье и здоровье близких. По мнению Евгения Барулина, гендиректора IT-холдинга TalentTech, в такое непростое время приоритеты многих сотрудников могут меняться: проблемы на работе отходят на второй план. Чтобы подбадривать коллектив, руководителю следует делать акцент на достижениях команды, а не на ее неудачах. Демонстрация общих успехов помогает не пасть духом и мотивирует на достижение поставленных целей.

4.3 Лайфхаки от руководителей: как не падать духом в пандемию



Основные страхи предпринимателей в пандемию

По результатам общенациональных опросов ФОМа, 2020 год вывел «угрозу массовых эпидемий» в число лидеров среди страхов россиян. Этому опасаются чуть меньше половины опрошенных в целом (45%) и столько же респондентов в группе предпринимателей (46%).

Однако существуют тревоги, больше присущие представителям бизнес-сообщества. К примеру, больше, чем прочих, пугает предпринимателей угроза массовой безработицы (43%), тогда как страх безработицы испытывают 31% респондентов в целом. Также предпринимателей чаще беспокоит «беззащитность перед властями». Ее указывают 27% бизнесменов и лишь 16% населения в целом. Похоже выглядит ситуация с опасениями невозможности реализовать себя, свои способности: об этом беспокоятся 14% предпринимателей и всего 8% от всех участников опроса.

В конце января 2021 года наибольшим страхом, преследующим россиян, было опасение за здоровье близких (52%). Это был и самый серьезный источник беспокойства — хотя и в несколько меньшей степени — для предпринимателей (41%).

На втором месте, после беспокойства о здоровье родных, идет страх за детей и внуков (38% среди всех участников опроса). Среди предпринимателей беспокоятся об этом 35%. Характерно, что страх за собственное здоровье гораздо меньше и у респондентов в целом (30%), и у предпринимателей (19%).

Беседуя с руководителями компаний, мы спрашивали, что именно помогает им бороться со стрессом и несмотря ни на что продолжать свое дело. Проанализировав их ответы, мы выделили семь лайфхаков, которые позволяют не пасть духом в пандемию.



Еженедельные (с 1992 года) репрезентативные опросы населения РФ по актуальным социально-экономическим и политическим темам; 53 субъекта РФ, 104 городских и сельских населенных пункта, 1500 респондентов. Дата проведения: 21 января 2021 года.



01

Не переживать по поводу того, чего нельзя изменить

Пандемия сильно повлияла на эмоциональное и физическое состояние людей. Однако переживания на сей счет неконструктивны (поскольку изменить ситуацию нельзя) и сказываются на разных сферах жизни, в том числе — на работе и на отношениях с близкими.

Герои интервью рекомендуют не забывать, что рано или поздно тяжелый период закончится, а причины для оптимизма можно найти и сейчас. Важно сконцентрироваться на собственной активности и самочувствии, то есть на том, на что можно повлиять. Важно сохранять спокойствие, транслировать оптимистичный настрой, принимать обдуманное решение. В силах человека повлиять на то, как он реагирует, как переживает, и постараться избавиться от неконструктивных мыслей.



02

Ограничить поток негативной информации

В начале пандемии новостные ресурсы и социальные сети были переполнены информацией об особенностях распространения вируса, случаях заражения, протекании болезни, а также о последствиях режима самоизоляции для разных сфер жизни общества. В кризисной ситуации новости приковывают к себе внимание, на их отслеживание уходит много времени. Все это создает негативный эмоциональный фон, усиливает беспокойство. Руководители компаний рекомендуют выбирать один-два ресурса, следить, чтобы информация была полезной, и ограничивать время просмотра новостей.



03

Следовать принципу «берешь — и делаешь»

Многие компании в пандемию вынуждены запускать новые бизнес-процессы, обучать сотрудников новым навыкам, чтобы они могли выполнять разные, в том числе непривычные, обязанности, быстро реагировать на изменения и работать в удаленном режиме.

Все это требует от управленцев сил и ресурсов — им часто приходится работать с раннего утра до поздней ночи без выходных и праздников. Казалось бы, такая повышенная нагрузка не способствует оптимизму и бодрости духа. Однако участники интервью отмечают, что и эта ситуация идет бизнесу во благо: когда все стремительно меняется и работы много, тревожиться некогда — надо все время двигаться вперед, пробовать что-то новое, ведь фраза «движение — это жизнь» сегодня актуальна как никогда.



04

Иметь план А и план Б

В кризисной ситуации все информанты «надеются на лучшее, но готовятся к худшему», отмечая, что увеличивается ценность грамотного планирования и умения предсказывать риски. Представлять разные варианты развития событий и следовать одному из них в зависимости от обстоятельств — гибкий подход, которого придерживаются многие предприниматели и управленцы.



05

Внимательно относиться к своему здоровью

Сложные ситуации заставляют людей пересматривать жизненные позиции и уделять внимание тому, на что обычно не хватает времени. Наши информанты отмечают: люди должны изменить отношение к своему здоровью. Нужно понять, что забота о здоровье очень важна: как известно, вирус не щадит тех, у кого слабый иммунитет. Нужно следовать советам врачей, соблюдать меры предосторожности, прислушиваться к своему организму. Кроме того, важна физическая активность, которая не только повышает общий тонус, но и напрямую связана с психологическим благополучием.



06

Искать баланс между работой и личной жизнью

В режиме самоизоляции границы между работой и личной жизнью размываются. У многих на удаленке работы стало больше, но руководители компаний рекомендуют находить время для семьи и увлечений. Самоизоляция дала возможность переосмыслить жизненные ценности и приоритеты. Люди часто совершают ошибку, ставя работу на первое место. Но в тяжелые времена особенно важно обращать внимание на тех, кто тебя поддерживает, и на то, что приносит радость. Нужно распределять время, силы и энергию на разные дела.



07

Воспринимать изменения как стимул к развитию

Сохранять позитивный настрой помогает поиск плюсов в сложившейся ситуации. Главное для руководителей — не заикливаться на проблемах, а видеть новые возможности. Обычно люди цепляются за привычное, ждут, когда все вернется на круги своя. Но жизнь не будет такой, какой была раньше, и ждать возвращения к привычному образу жизни — фундаментальная психологическая ошибка, которую многие допускают, и из-за которой испытывают дискомфорт.

4.4 Рынок труда в эпоху коронаВируса

В этом разделе мы проанализируем, как пандемия повлияла на кадровые решения компаний и организацию труда. А также рассмотрим навыки и компетенции, которые оказались востребованными в пандемию и пригодятся после нее.

Новые трудовые будни: как пандемия изменила кадровую политику компаний

Ситуация на рынке труда и востребованные вакансии. Пандемия спровоцировала рост количества вакансий в компаниях, работающих в сфере информационных технологий и онлайн-продаж продуктов питания. Для кадрового агентства Business Travel Job, которое специализируется на ресторанном, тревел- и гостиничном бизнесе, приток клиентов из других отраслей стал настоящим спасением. Как отмечает Карина Яковлева, генеральный директор агентства, такое расширение сферы деятельности во многом позволило компании удержаться на плаву.

■ ■ В феврале 2020 года к нам пришли несколько клиентов из сферы онлайн-продаж продуктов питания, у которых в 5–10 раз выросли объемы продаж. Это в какой-то степени спасло наш бизнес. Мы также занимались вакансиями в сфере IT, которых в связи с пандемией появилось немало.

Карина Яковлева,
кадровое агентство
Business Travel Job

Для многих курьерских сервисов пандемия стала периодом роста спроса и расширения деятельности, что потребовало увеличения числа курьеров. Татьяна Борзых, генеральный директор компании «Достависта», отмечает, что 2020 год стал прорывным: появился высокий спрос на курьерские услуги, благодаря чему оборот компании вырос почти на 100%. За время пандемии «Достависта» начала развиваться в новых направлениях: среди компаний-клиентов появились аптечные сети, а также значительно увеличилась доля кафе и продуктовых магазинов.

Комментируя ситуацию на рынке труда, Владимир Гимпельсон, директор Центра трудовых исследований НИУ ВШЭ, отмечает [1](#), что в пандемию вырос спрос на курьеров, а также сохранился запрос на квалифицированных программистов. При этом значительно снизился спрос на специалистов среднего звена. По словам эксперта, подобная ситуация может быть проявлением поляризации рынка труда. А поляризация вызвана цифровизацией компаний, которую ускорила пандемия.

Сокращения как основная антикризисная мера. В кризис многим компаниям пришлось принимать жесткие меры, ключевыми из которых стали сокращения — числа сотрудников, зарплат, рабочей недели. Часто руководители организаций были вынуждены сокращать фонды оплаты труда до минимальных размеров.



По данным опроса ФОМа [ФОРМ](#), за первые недели режима самоизоляции частично или полностью потеряли доходы 20% работающих россиян, преимущественно — работники частных предприятий.

К примеру, бонусная часть зарплат, которая напрямую зависит от оборота, была сокращена в сети спортивных магазинов «Лаборатория бега RunLab». Когда магазины закрылись, сотрудники лишились премий и бонусов по результатам продаж. Однако базовую часть оклада компания сохранила всем — в том числе тем, кто не смог работать из-за закрытия магазинов.

■ Из-за закрытия магазинов сотрудники лишились премий за продажи. Зато появилась дополнительная работа, которую можно было выполнять на карантине. Например, писать статьи, выкладывать видеобзоры по кроссовкам, анализировать характеристики товаров, улучшать сайт. Все, кто этим занимался, получили премии.

Илья Слепов,
сеть спортивных магазинов
«Лаборатория бега
RunLab»

Эффекты удаленки. К началу апреля 2020 года каждого пятого работника (18% от всех работающих) полностью или частично перевели на дистанционный режим работы. Переход многих компаний на удаленку спровоцировал появление новых способов организации рабочего процесса и ускорил его цифровую трансформацию.

Например, руководство компании «Библиотека ароматов» следило за эффективностью сотрудников на удаленке, обращало внимание на организованность и производительность каждого члена команды. Были разработаны и внедрены инструменты ежедневного и еженедельного планирования. Оказалось, что представители креативных профессий в условиях дистанционной работы показывают большую эффективность, чем в обычном режиме.

■ В креативном отделе все в тонусе именно благодаря дистанционной работе. Потому что, когда все находятся в одном пространстве, присутствует элемент творческого хаоса, есть ощущение, что можно в последний момент встретиться и обо всем договориться. А в режиме удаленки работа строится по недельному планированию, по ежедневному чек-листу. И все четко выдают результаты. Говоря языком горняков: выработка на одну единицу потраченного времени существенно выросла.

Илья Волков,
парфюмерная компания
«Библиотека ароматов»

Кросс-функциональное взаимодействие и другие способы повышения эффективности персонала. Некоторые руководители стали применять новые методы работы с персоналом, направленные на сплочение команды и повышение ее эффективности. Например, в компании «ДОН-Спорт» разработка новых услуг велась в кросс-функциональных командах. Сотрудники отдела продаж, управляющие, тренеры, фитнес-менеджеры сообща работали над продуктами. Чем больше людей было вовлечено, тем интереснее становились проекты. Наталия Серафимова, генеральный директор компании, признает, что членам команды пришлось научиться слышать друг друга и думать об общем деле, а не о личных амбициях.

■ ■ Когда вместе работают люди разных специализаций, наступает эффект синергии, эйфория от совместного творчества. Особенно когда пропадает конкуренция, когда не нужно продвигать собственную идею и доказывать свою правоту. Слышать друг друга — это достаточно непростой навык, и его надо приобретать.

Наталия Серафимова,
сеть фитнес-клубов
«ДОН-Спорт»

Во время пандемии школе программирования для детей Cuddy понадобилось значительно расширить штат под новые задачи. Это, в свою очередь, привело к появлению HR-отдела, а кадровая политика разделилась на внешнюю и внутреннюю. Также в компании появился собственный внутренний HR-портал для сотрудников. Оксана Селендеева, руководитель школы, отмечает, что в компании трансформировались инструменты внутренних коммуникаций.

■ ■ В команде много людей, которые ставят задачи перед подрядчиками по сайту школы. Мы придумали коды для разных задач в зависимости от их срочности. Так, код 10 означает, что надо решить эту проблему срочно, день в день. Код 06 — что задачу нужно выполнить в течение недели. Код 04 — это срок в две недели или чуть больше.

Оксана Селендеева,
школа программирования
для детей Cuddy

А в компании TalentTech для поддержания рабочего настроения сотрудников стали чаще проводить образовательные и развлекательные мероприятия, устраивать онлайн-встречи. Евгений Барулин, гендиректор компании, считает, что на удаленке сотрудникам не хватает неформального общения. Между тем подобное общение, например во время перерывов, способствует сплоченности коллектива и генерации идей. Сейчас компания нашла новые варианты организации общения сотрудников — в онлайн.

Новый формат корпоративного обучения. До пандемии обучение персонала часто проходило в офлайне. Пандемия вынудила многих попробовать онлайн-решения. Александр Садовой, гендиректор ивент-компании

Interactive Solutions Group, считает, что дистанционное обучение позволяет более адресно работать с персоналом. По его словам, сейчас происходит глубокое погружение методологов в онлайн-среду, изучаются возможности онлайн-инструментов, приобретаются новые навыки. И в ряде случаев образовательные мероприятия в онлайн могут быть эффективнее привычных очных.

■ ■ Контроль за вниманием, технологии виртуальной и дополненной реальности, обработка данных в режиме реального времени, искусственный интеллект и множество других digital-инструментов положительно влияют на онлайн-обучение.

Александр Садовой,
ивент-компания
Interactive Solutions
Group

Изменения в рекрутинге. Пандемия вызвала появление ограничений в рекрутинге: собеседования были переведены в онлайн-формат. По словам Карины Яковлевой, гендиректора кадрового агентства Business Travel Job, это стало занимать больше времени, поскольку понадобились дополнительные беседы с соискателями. Карина Яковлева считает, что, несмотря на недостатки такого формата, в будущем количество собеседований по видеосвязи возрастет, а это потребует изменений в стандартных схемах работы. Кроме того, все большую роль при трудоустройстве будут играть рекомендации предыдущих работодателей.

■ ■ Доля видеособеседований увеличится. Поэтому необходимо перестраивать сам процесс собеседования. Когда кандидат приходит в офис — это одна схема собеседования. А когда звонит онлайн — другая. Зачастую одного видеозвонка недостаточно. Нужно несколько раз поговорить, чтобы уменьшить количество ошибок, которые возможны при собеседовании.

Карина Яковлева,
кадровое агентство
Business Travel Job

Будущее офисов. Экономический спад заставил многих работодателей пересмотреть потребность в офисных помещениях. По прогнозам Карины Яковлевой, после пандемии спрос на офисы будет снижаться, поскольку некоторые сотрудники останутся работать на удаленке.

Кроме того, с каждым годом растут земельный налог и налог на имущество, постепенно увеличиваются и эксплуатационные расходы. Поэтому, как считает Алексей Кораблин, генеральный директор кадастровой компании «КОР», использование недвижимости под офисы становится нерентабельным. Выходом для крупных арендодателей может стать сотрудничество с госкорпорациями.

■ ■ Владельцы офисных помещений будут пытаться переводить их в жилье, потому что жилье в пределах МКАД и Садового кольца до сих пор разлетается

Алексей Кораблин,
кадастровая компания
«КОР»

как горячие пирожки. Я не знаю, кто его покупает, но такие люди есть — и их много. Любой застройщик, любой девелопер мечтает, имея какую-то площадку, перевести ее в жилье. Если не получается переформатировать в квартиры, то в апартаменты, если не в апартаменты, то в какой-то другой формат. Я думаю, что скоро в центре будет больше жилых домов, переделанных из старых офисных зданий.

Формат коворкингов гендиректор компании «КОР» считает подходящим в основном для крупных компаний.

■ Я не очень верю в перспективу массового коворкинга. Его бизнес-модель по сути состоит в том, что ты берешь в аренду коробку, оборудуешь ее красиво и сдаешь в субаренду корпорациям, потому что у малых компаний нет на это денег. Мы хотели как-то сесть в коворкинг, но тогда нам пришлось бы платить за аренду в 2–2,5 раза больше.

Алексей Кораблин,
кадастровая компания
«КОР»

Какие навыки оказались востребованными в кризис

Толерантность к риску, способность учиться и другие ценные качества. Изменившаяся реальность диктует новые правила успешной работы. Чтобы адаптироваться к другой действительности, важно следовать новым тенденциям и осваивать новые навыки.

Так, с наступлением пандемии и стремительным переходом в онлайн, преподавателям школы программирования для детей Cuddy пришлось быстрыми темпами наращивать «мягкие» навыки. Каждый преподаватель должен был уметь работать в команде, творчески подходить к решению проблем, а также обладать развитым эмоциональным интеллектом, навыками презентации материала и сторителлинга.

■ Представьте, что по ту сторону экрана сидит ребенок и у него в глазах проблеснуло: «Я ничего не понимаю» или «Я пропустил». Этот момент нужно уметь отследить. Преподаватель должен обратиться к нему и сказать: «Паша, ты все понял? Хочешь — переспроси, я тебе еще раз расскажу». Эта эмпатия развита не у всех.

Оксана Селендеева,
школа программирования
для детей Cuddy

Универсальные навыки*



Евгений Барулин
о навыках, востребованных
на рынке труда

01

Способность учиться и переучиваться

Изменения, которые повлекла за собой пандемия, для многих послужили стимулом приобрести новые умения и навыки. Освоение технологий, других форматов работы поможет сохранить занятость в новых условиях. Поэтому решающее значение в стремительно меняющемся мире имеет способность учиться.

02

Толерантность к риску и стрессоустойчивость

Отсутствие стабильности и уверенности в завтрашнем дне вызывает стресс, у людей появляются все больше страхов. Одним из главных способов борьбы с неопределенностью является принятие новой реальности и рисков, которые она несет.

03

Широкий кругозор

Пандемия заставила многих выйти за рамки привычного мышления. Кому-то пришлось пересмотреть свой карьерный путь, кому-то — изменить образ жизни. Расширение кругозора стало своеобразным спасением в условиях трансформации среды. Становятся востребованными гибкие профессионалы, способные взглянуть на ситуацию в целом и выполнять разные виды работ.

Специфические навыки**



важность специфических навыков усиливается

01

Цифровые и IT-навыки

Одним из приоритетных направлений развития бизнеса является повышение цифровой грамотности работников. Понимание цифровых трендов и владение современными digital-инструментами — то, на что стоит сделать ставку руководителям компаний при найме сотрудников и развитии команды.

02

Криэйторские навыки

При создании новых продуктов, дизайнов, бизнес-моделей, схем предпринимательства важно мыслить нестандартно. В эпоху автоматизации эта способность приобретает особый смысл, ведь рутинной уже могут заниматься роботы.

* **МЯГКИЕ НАВЫКИ (soft skills)** комплекс умений общего характера, так или иначе важных во всякой профессии.

** **ЖЕСТКИЕ НАВЫКИ (hard skills)** профессиональные, технические компетенции, которые можно наглядно продемонстрировать, оценить и проверить.

«Мягкие» навыки востребованы в разных сферах деятельности. Так, перевод некоторых судебных заседаний в онлайн потребовал от сотрудников адвокатского бюро Forward Legal владения не только профессиональными, но и «мягкими» навыками. Эльмира Кондратьева, партнер адвокатского бюро Forward Legal, признает, что становится важным не только яркое, живое выступление в суде, но и умение считывать настроения участников процесса. В особенности это касается приоритетного направления деятельности бюро — сложных дел, решение по которым не может быть принято за одно заседание.

Самоорганизация — ключ к успешной работе на фрилансе. Опасаясь потерять доход, люди стали искать новые возможности заработка. В условиях массового перехода на дистанционную работу многие выбрали фриланс в качестве альтернативы работе в штате. Как показало исследование фриланс-биржи FL.ru и компании TalentTech [3](#), в России за 2020 год число фрилансеров увеличилось на 76%, а число заказчиков фриланс-услуг — на 38%.

■ ■ Сложившаяся ситуация толкает людей к поиску заработка. В начале карантина мы зафиксировали рост регистраций на бирже фрилансеров, и он продолжается до сих пор. У многих есть работа, но люди боятся, что им будут платить меньше или вовсе уволят. Пользуясь биржей, можно выполнять заказы, находясь в любой локации, а бизнесу не нужно волноваться о трудоустройстве специалиста, который выполняет разовую задачу.

Евгений Барулин,
IT-холдинг TalentTech

Согласно исследованию НИУ ВШЭ [4](#), одним из ключевых достоинств фриланса является гибкий график. Среди важных преимуществ также принято выделять возможность работать дома или из любого другого места, способность совмещать разные виды деятельности и самостоятельно выбирать проекты. Стоит отметить, что результат работы полностью зависит от усилий самого фрилансера. Поэтому, чтобы успешно справляться с рабочими задачами, фрилансеру необходимо развивать навыки самоорганизации, уметь грамотно выстраивать границы между рабочим и нерабочим временем.

Некоторые работодатели еще до пандемии оценили преимущества найма фрилансеров и продолжают их привлекать к реализации проектов. Например, ивент-компания SharovalTeam и агентство маркетинговых коммуникаций Plan The Best активно работают с фрилансерами. В зависимости от конкретных задач подбираются специалисты с необходимыми навыками. При этом уверенность в профессионализме является ключевым критерием выбора сотрудников.

Плюсы найма фрилансеров для работодателей

- 1 Отсутствие необходимости держать постоянный штат и тратить средства на офисные помещения.
- 2 Возможность привлекать квалифицированных специалистов из других регионов.
- 3 Низкая вероятность ошибок в работе, потому что они могут испортить репутацию фрилансера.
- 4 Задачи фрилансеров можно варьировать в зависимости от потребностей компании, которые в условиях коронакризиса могут периодически меняться.

В приоритете — опытные специалисты. В кризис компании стараются привлечь специалистов с большим опытом работы, которые могут быстро показать необходимые результаты. Подобный подход позволяет экономить на обучении и развитии кадров. Так, существенные изменения в кадровой политике произошли в IT-компании «Бакка Софт». До пандемии организация регулярно устраивала стажировки для студентов и выпускников университетов. Молодые специалисты могли получить новые навыки и опыт, расти и развиваться в компании. В пандемию Иван Семчук, генеральный директор «Бакка Софт», понял, что выгоднее принимать на работу уже состоявшихся специалистов. Изменения в кадровой политике существенно повысили эффективность работы компании.

■ ■ Мы вернемся к стажерской программе, но не прямо сейчас. Будем к этому относиться уже не как к кадровому резерву, не как к целевой программе, которую мы должны выполнить, чтобы нанять определенное число сотрудников, а как к некой социальной функции компании, которая должна вносить свой вклад в развитие IT-отрасли обучением и воспитанием новой смены профессионалов. Сейчас вся кадровая политика направлена на привлечение опытных специалистов, которые могут оперативно войти в проект, в тематику и быстро показать результаты.

Иван Семчук,
IT-компания «Бакка Софт»

Фокус на адаптивность. Пандемия внесла существенные коррективы в деятельность компаний из разных сфер. Из-за перестройки бизнес-процессов сотрудникам многих организаций пришлось адаптироваться к непривычным условиям работы, трансформируя рабочие функции. К примеру, раньше сотрудники бизнес-отеля «Евразия» работали только в рамках своих должностных обязанностей, а теперь расширили круг компетенций

и приобрели новые навыки. Адаптивность помогла им сохранить работу, а руководству отеля — решить задачи бизнеса без потери кадров.

■ ■ Обсуждение ситуации, в которой мы находимся, куда идем, какие усилия прилагаем, помогло сплотить команду. Все видели цель и понимали, что надо выжить. Многие стали универсалами. Раньше люди работали только в одном направлении, а теперь — в нескольких. И не всегда новые направления соответствовали их прежним квалификации и статусу.

Светлана Раца,
бизнес-отель «Евразия»

По словам Ильи Слепова, совладельца сети спортивных магазинов «Лаборатория бега RunLab», попробовать себя в новой роли согласились около 30% сотрудников и некоторые из них ярко проявили себя. Илья Слепов отмечает, что это был очень важный опыт как для команды, так и для бизнеса, и компания намерена и дальше развивать творческий потенциал сотрудников.

■ ■ Важно, что сотрудники попробовали другую сферу деятельности, раскрыли себя с новой стороны: занимались маркетингом, фотографированием. Необходимость освоить что-то новое стала важным стимулирующим фактором развития.

Илья Слепов,
сеть спортивных магазинов
«Лаборатория бега
RunLab»

Освоение сотрудниками новых функций во многом связано с переходом бизнеса в онлайн. Так, компании Leroy Merlin в пандемию пришлось реформатировать привычные для покупателей офлайн-магазины и усилить свое онлайн-присутствие. Сотрудники офлайн-магазинов, которые взаимодействовали с клиентами, стали работать в формате dark store: фокус был переведен на сборку и выдачу заказов, самовывоз и доставку.

А в IT-компании FITMOST некоторые сотрудники стали менеджерами по онлайн-направлению. Теперь они отбирают онлайн-тренировки и занимаются их модерацией, следят за расписанием, обучают сотрудников студий и фитнес-клубов работать с Zoom.

Как отмечает Олег Петряшев, директор компании по обучению в сфере инновационных технологий «Технократ», его команда быстро адаптировалась к новым условиям и взяла на себя новые обязанности. Сотрудники, которые раньше организовывали мероприятия, стали разрабатывать долгосрочные программы обучения, а работники, которые занимались поиском спикеров для конференций, начали искать их для онлайн.

Функционал некоторых сотрудников Музея русского импрессионизма также изменился. Переход на удаленку предполагал перераспределение обязанностей тех, кто работал в помещении музея. Так, сотрудники

административно-хозяйственного отдела во время карантина проводили дополнительное техобслуживание здания, которое нельзя было осуществить в присутствии посетителей.

■ ■ Сотрудники, чей фронт работы сузился в результате самоизоляции, вынуждены были переосмыслить свои функции. Они хотят быть полезными, хотят работать, понимают, что без личных усилий каждого экономика музея просто остановится.

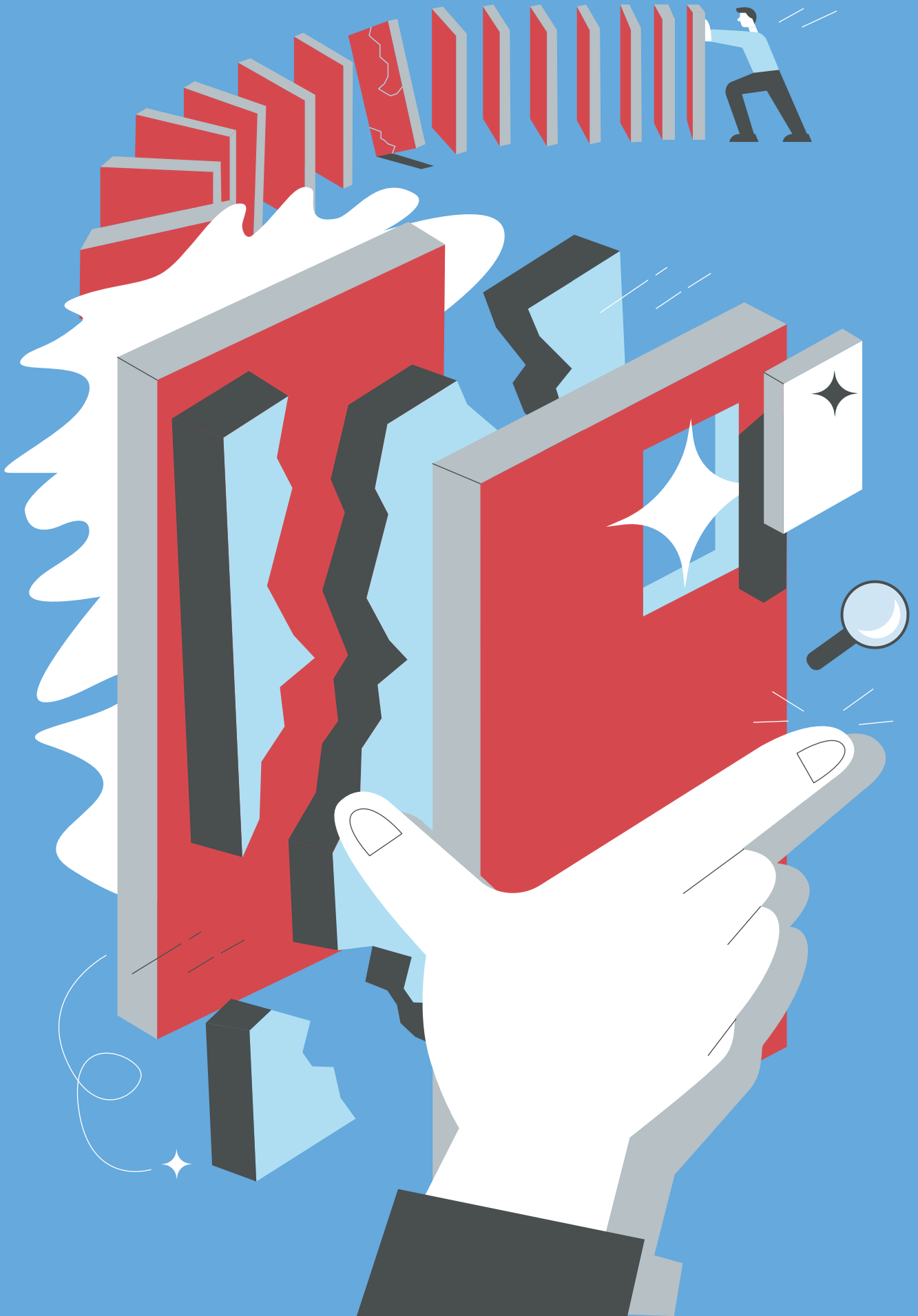
Дмитрий Барсенков,
Музей русского
импрессионизма

Поэтому, как подчеркивает Дмитрий Барсенков, перераспределение задач было важной частью перехода на удаленную работу и психологической поддержки коллектива.

Влияние отрасли, размера и темпов роста на антихрупкость

5

- 5.1 Почему сложно назвать наиболее пострадавшие отрасли 105
- 5.2 Как размер компаний отразился на их устойчивости в пандемию 110
- 5.3 Болезни роста компаний в пандемию и пути их лечения 119





В начале пандемии правительством были выделены наиболее пострадавшие отрасли экономики. В частности, таковыми были признаны туризм и гостиничная индустрия, отрасль общественного питания, сфера организации массовых мероприятий, сфера бытовых услуг и другие. Но действительно ли только бизнесу из выделенных отраслей нужна поддержка? В этой главе пойдет речь о том, как отрасль, размер и темпы роста компаний влияют на их антихрупкость и определяют пути развития.

5.1 Почему сложно назвать наиболее пострадавшие отрасли

В данном разделе мы рассмотрим примеры взаимосвязей между компаниями из разных сфер, чтобы показать, как приостановка одного бизнеса вызывает целый ряд сложностей у компаний из смежных сфер.

Цепная реакция

В предыдущих главах мы рассказывали о том, как руководители организаций перестраивали их работу, пытаясь сохранить бизнес. Но зачастую оптимизации процессов внутри одной компании недостаточно. Сегодня трудно найти бизнес, который работает изолированно и не вовлечен в длинные цепочки формирования добавленной стоимости товаров и услуг. Все компании так или иначе связаны обязательствами с поставщиками, партнерами или дистрибьюторами, и деятельность одной организации может напрямую зависеть от деятельности другой. Производители товаров пользуются сопутствующими услугами: логистикой, маркетингом, обслуживанием. Для успешного преодоления кризисной ситуации нужно, чтобы все организации, составляющие звенья цепи, могли выполнять свои обязательства и продолжать работу. Если на каком-то этапе произойдет сбой, пострадавшее звено потянет за собой другие, тем самым увеличивая масштаб проблемы.



Цепочка добавленной стоимости — это последовательность процессов по созданию продукта, проходя через которые продукт получает дополнительную ценность. Цепочки добавленной стоимости представляют собой полный набор действий, необходимый для продвижения продукта от момента возникновения его концепции до продажи конечному потребителю.

Цепочки бизнесов можно проследить, например, в ивент-индустрии, в частности в нашем интервью с Максимом Журило, руководителем спортивной школы I Love Supersport и ивент-компания IRONSTAR. В период ограниченный все массовые мероприятия были запрещены, и их организаторы понесли большие убытки. Но в процесс создания конечного продукта в этой индустрии вовлечено много компаний из разных сфер, поэтому запрет на проведение мероприятий повлиял и на них.

■ ■ Когда мы приходим на концерт, мы видим трех человек на сцене. Но мы зачастую не задумываемся, что сотни людей работают за сценой. Это и свет, и звук, и маркетинг, и афиши, и официанты, и кухни — все. А где кухни, там поставка продуктов. А где поставка продуктов, там и их выращивание. То есть это очень длинные цепочки. Это значит, что все люди, которые работают в индустрии, автоматически остаются без работы. Это большая проблема для компаний этого сегмента, потому что их деятельность фактически останавливается.

Максим Журило,
спортивная школа I Love
Supersport и ивент-
компания IRONSTAR

Эти слова подтверждает и Лев Бодров, владелец кофе-пойнтов «Бодрый день» и фуд-трака BB&Burgers. Он отмечает, что с началом пандемии общепиту пришлось остановить кейтеринг (обслуживание мероприятий), что, естественно, сказалось на финансовой устойчивости компаний этой сферы.

О проблемах развития направления кейтеринга упоминает также Сергей Третьяков, совладелец кафе-кондитерской «Кондитория». Еще в начале 2020 года кондитерская заключила контракты с крупными корпоративными клиентами (в планах было значительно увеличить объем производства десертов), но началась пандемия. Компании-партнеры стали сокращать все возможные статьи расходов, и кейтеринг как услуга не первой необходимости многим стал не нужен. Так, пострадавшие корпорации повлияли на бизнес в сфере общественного питания, лишив его значительной части заработка.

Реклама — еще одна сфера, тесно связанная с ивент-индустрией и ощутившая на себе последствия отмены крупных мероприятий. По словам Василия Созина, генерального директора рекламного агентства VS-Group, наблюдается существенное падение спроса на рекламные кампании формата BTL и ивенты. По его оценкам, показатель падения по рынку в целом может достигать до 80%. В то же время снижение спроса в сфере производственных рекламных услуг оказалось не столь критичным.

А Семен Гальперин, арт-директор концертных площадок «Дом печати» и Tele-Club, отмечает, что, поскольку в организации концертов задействовано множество подрядчиков и исполнителей, часть полученных за билеты

средств сразу идет в оборот. К тому же артисты работают по предоплате. Поэтому самое сложное для организаторов — справиться с возвратом билетов. И клубы, и артисты понесут меньшие финансовые потери, если как можно больше людей согласятся посетить мероприятия в другие дни и не потребуют вернуть деньги за билеты.

■ ■ Деньги вложены, например, в предоплату артистам. Теоретически можно попросить артистов вернуть предоплату, пока концертов нет. Но у них свои расходы: эти деньги тоже в постоянном обороте, как и у нас.

Семен Гальперин,
концертные площадки
«Дом печати», Tele-Club

Помимо финансового аспекта, стоит отметить и другие сложности, возникающие в связи с отменой мероприятий. Так, по словам Дмитрия Барсенкова, заместителя директора Музея русского импрессионизма, новые сроки проведения выставок требуют отдельных согласований.

■ ■ В каждой выставке у нас задействованы до 30 контрагентов в России и за рубежом — музеи и частные коллекционеры, с которыми нужно договориться о новых сроках проведения выставок. В частности, найти решения в работе с организациями, которым нужно собрать целый совет, для того чтобы согласовать выдачу работы на дополнительные два-три месяца. Удаленно это сделать очень сложно.

Дмитрий Барсенков,
Музей русского
импрессионизма

Важную роль играют хорошие отношения внутри цепочки, когда компании рассматривают друг друга не как заказчиков и исполнителей, а как партнеров. Тогда в трудный период они пытаются найти компромиссы, которые помогут поддержать коллег. К примеру, Олег Петряшев, руководитель компании по обучению в сфере инновационных технологий «Технократ», не стал требовать от своего подрядчика быстрого возвращения средств, посчитав, что в данный момент важнее сохранить цепочку, нежели вернуть деньги.

■ ■ Мы всегда были очень довольны и подрядчиками, и партнерами, и клиентами. В начале пандемии мы написали честное письмо о том, что ситуация сложная, но мы будем переносить мероприятия и в полном объеме исполнять все обязательства. Возврат средств потребовали единицы — мы выплатили. Все понимали, что мы в одном котле варимся, и так же спокойно перенесли свои обязательства. У одной компании подвисли большие платежи. Но мы решили сохранить у них этот депозит, потому что им и так несладко, а мы чувствуем себя более-менее хорошо.

Олег Петряшев,
компания «Технократ»

Скованные одной цепью: страдает заказчик — страдает исполнитель

Перечисленные выше компании попали в число тех, кто в период ограниченный в той или иной мере изменил формат работы. Но стоит обратить внимание на еще одну сторону вопроса на примере работы сервисных компаний B2B-сектора, бизнес-модель которых изначально включала онлайн-форматы. Такие организации могут сами не относиться к особо пострадавшим отраслям экономики, но, если их деятельность тесно связана с пострадавшими компаниями, они также понесут убытки.

Одним из таких примеров стал онлайн-сервис Brand Hub. Компания с самого начала выстроила систему управления проектами в удаленном формате, что оказалось очень полезным в пандемию. Однако Елена Мельник, руководитель онлайн-сервиса Brand Hub, отмечает, что в кризис компании-заказчики начинают экономить на брендинге, дизайне, маркетинге и продукты Brand Hub становятся менее востребованными.

■ Все взаимосвязано в этом мире, и не бывает так, что в итоге пандемии пострадали только авиакомпания и туризм, а больше никто не пострадал. Мы все взаимосвязаны на уровне спроса и предложения. Компании стараются оптимизировать свои расходы, распланировать фонды оплаты труда на несколько месяцев вперед, они сокращают бюджеты, в первую очередь — на брендинг.

Елена Мельник,
платформа по созданию
брендов Brand Hub

С похожей проблемой столкнулся и Александр Садовой, руководитель компании Interactive Solutions Group. В период самоизоляции компания работала и выпустила новый продукт, направленный на помощь другим предприятиям в адаптации их корпоративной культуры к новым условиям. Но, несмотря на актуальность продукта, заказчики не спешили приобретать его, избегая дополнительных расходов.

■ Мы не можем спрогнозировать, когда мы войдем в нормальный цикл. Это связано не только с нами как с компанией — провайдером услуг, но и с нашими заказчиками. Большинство компаний не сориентировались в ситуации: они не знают, что с ними происходит, не знают, как на это реагировать.

Александр Садовой,
ивент-компания
Interactive Solutions
Group

Тяжелее всех пришлось компаниям, которые специализировались только на работе с пострадавшими отраслями: им пришлось срочно расширять портфель своих клиентов и изучать особенности работы в новых областях. В такой ситуации, например, оказалось кадровое агентство Business Travel Job.

■ ■ Мы специализируемся на рынке, который больше всего пострадал, то есть тревел-индустрии, гостиничной индустрии, ресторанном бизнесе. Хотя мой бизнес по ОКВЭДу не вошел в список пострадавших, но те, с кем мы работали, вошли. Соответственно, у нас существенно уменьшился объем заказов. Мы проделали титаническую работу, чтобы прийти к нынешним 25% выручки.

Карина Яковлева,
кадровое агентство
Business Travel Job

В качестве еще одного примера можно привести сферу недвижимости. Во время пандемии многие арендаторы не смогли платить арендную плату в полном размере и старались договориться о скидках или полной ее отмене на время простоя. При этом, как отмечает Илья Танцырев, совладелец и шеф-повар бистро израильской кухни Falafel Brothers, рано или поздно владельцы помещений не смогут продолжать снижать цены для арендаторов, поскольку им самим тоже надо содержать бизнес, оплачивать коммунальные услуги и налоги, покрывать другие сопутствующие расходы.



ОКВЭД — общероссийский классификатор видов экономической деятельности, в котором все виды деятельности обозначены числовыми кодами. В первую очередь компания должна определить основной вид деятельности — предполагается, что именно с него она будет получать основной доход. При этом предприятие может заниматься несколькими видами деятельности, поэтому ограничений по количеству выбранных кодов нет.

Пандемия — волна, которая накрыла всех

Многочисленные цепочки взаимодействия бизнесов, в которых каждая компания зависит от другой, ставят под сомнение идею составления списков наиболее пострадавших отраслей: всегда найдутся терпящие бедствие компании, которые не смогут рассчитывать на получение помощи. Например, сложности возникают с особенностями проставления основного кода по ОКВЭДу — многие компании раньше относились к этому вопросу формально, и в итоге далеко не у всех он соответствует фактической деятельности.

Стоит рассмотреть и еще один аспект, связанный с выделением особо пострадавших отраслей. Из нашего цикла интервью видно, что в рамках одной и той же отрасли ситуация у компаний может различаться. Например, Мария Ефремова, директор по маркетингу и Patient Success группы медицинских компаний «Фэнтези», в своем интервью рассказала, что, благодаря профессиональной управленческой команде, им достаточно быстро удалось справиться с вызовами, возникшими в связи с введением ограничений. Однако множество небольших стоматологических клиник не смогли вовремя перестроиться и были вынуждены закрыться или ощутимо сократить бизнес.

■ Мы большие, и это нам дало возможность очень быстро перестроиться, опираясь на опыт и слаженную работу многих людей. Но стоматологический бизнес — в основном малый бизнес, которому пришлось тяжелее всего. Клиник очень много — в Москве их около трех тысяч. В некоторых клиниках нет профессиональных управленцев, хотя доктора очень сильные. Непросто быть и главврачом, и управляющим, и владельцем одновременно. Поэтому, конечно, этот кризис отрасль будет переживать очень тяжело.

Мария Ефремова,
группа медицинских
компаний «Фэнтези»

5.2 Как размер компаний отразился на их устойчивости в пандемию

Гибкость и успешность бизнеса в условиях быстрых изменений во многом зависят от его размера. Однако влияние масштаба бизнеса на возможности его сохранения, адаптации и развития может быть не таким очевидным, каким кажется на первый взгляд. Далеко не всегда компаниям, обладающим большими ресурсами, проще выстоять в кризис. В этом разделе собраны размышления героев наших интервью о том, как размер бизнеса отразился на его способности к адаптации.

У крупных компаний выше запас прочности

Финансовая устойчивость — один из главных критериев, влияющих на способность компаний выживать в кризисной ситуации. Чем крупнее бизнес, тем больше у него возможностей не тратить все ресурсы на текущую работу и формировать накопления на черный день. В ситуации неопределенности финансовая подушка безопасности позволяет компаниям чувствовать себя увереннее, выплачивать зарплаты сотрудникам и даже расширять штат. Имея запас прочности, можно перестраивать бизнес-процессы, тестировать новые продукты и не бояться, что небольшие ошибки станут фатальными.

С началом пандемии такие крупные компании, как сеть клиник «Фэнтези» и ретейлер Leroy Merlin, использовали схожий подход к организации работы коллективов. Они объединили сотрудников в отдельные бригады, которые не пересекались между собой. Это помогло уменьшить количество

личных контактов внутри коллективов и предотвратить распространение вируса. В сети клиник «Фэнтези» такой подход потребовал увеличения штата: компания наняла медиков из других клиник (закрывшихся из-за пандемии). А компания Leroy Merlin смогла оказать сотрудникам полноценную поддержку и выплатить премии за работу в сложных условиях.

Запас прочности у малого и среднего бизнеса, как правило, меньше. У многих предприятий нет финансовой подушки, которая помогла бы содержать сотрудников, бизнес и помещение в течение двух и более месяцев, когда нет стабильного дохода. В пандемию такие компании были вынуждены тщательно продумывать каждый свой шаг, сильнее урезать бюджеты и зарплаты.

■ ■ Крупные ретейлеры очень быстро «переобулись в процессе», и их оборот в пандемию резко вырос. Они ушли далеко вперед в вопросах доставки, ассортимента, вообще в вопросах адаптивности и взаимодействия с потребителем, поскольку у них был на это ресурс. «Осока» — тоже ретейл, но это, можно сказать, нанопроjekt. Такие маленькие проекты сильно отстали.

Екатерина Колчанова,
онлайн-ретейлер
«Осока Высокая»

До пандемии основным проектом компании «Технократ», занимающейся обучением в сфере инновационных технологий, была конференция Russian Tech Week (в ее организации было задействовано три десятка сотрудников). В марте 2020 года директор компании решил приостановить работы по конференции, взял паузу на несколько дней, а затем вернулся к работе, имея новую стратегию развития. Компания сфокусировалась на разработке и продвижении платформы для микрообучения в онлайн.

■ ■ Мы не инвестфонд — у нас нет года в запасе, чтобы подумать, посмотреть, прикинуть ситуацию на рынке. Некоторые государственные организаторы сразу заявили, что проведут мероприятия через год. И у них есть на это ресурсы. А мы себе такого позволить не можем.

Олег Петряшев,
компания «Технократ»

FITMOST — крупнейшая в России онлайн-площадка бронирования тренировок. Успешность работы компании напрямую связана с состоянием спортивной и фитнес-индустрий. Однако некоторые фитнес-клубы и студии не пережили волну ограничений, а выжившие даже через год не вернулись к докарантинным показателям.

■ ■ Среди наших партнеров закрылись примерно 10%. Если фитнес-клуб или студия еще до пандемии были около нуля либо неприбыльные, то они карантин

Александра Герасимова,
IT-компания FITMOST

не выдержали. Закрылись и те, кто не вкладывался в инфраструктуру. Им проще было отказаться от помещения, чтобы не платить аренду, а потом — открыться на новом месте, когда ситуация стабилизируется. А студии, которые много вложили в оборудование и ремонт, в большинстве своем продолжили работу.

Крупным компаниям помогает сильная управленческая команда

Помимо финансовой подушки безопасности, выжить в кризис корпорациям помогают опытная команда управляющих менеджеров и хорошо отлаженные бизнес-процессы.

Наталья Серафимова, генеральный директор сети фитнес-клубов «ДОН-Спорт», рассказывает, что в ситуации неопределенности нужно учиться работать по-новому. Для этого в «ДОН-Спорт» была создана «команда изменений» — группа из 30 человек (10% от общей численности сотрудников). Она занялась разработкой новых услуг, адаптированных к изменившейся реальности.

■ ■ У нас в штате — более 300 человек. Сказать, что мы все встали стройными рядами, я, конечно, не могу. Но могу сказать про топ-менеджмент компании, про руководство, средний менеджмент. После недели растерянности было такое включение в работу, что иногда можно было даже чуть-чуть на педаль тормоза нажимать. Мы получили хороший урок по командообразованию, по совместному преодолению трудностей — это точно.

Наталья Серафимова,
сеть фитнес-клубов
«ДОН-Спорт»

Большому коллективу компании «Достависта» (порядка 400 человек) удалось достаточно быстро и эффективно перестроиться на дистанционный формат работы. А увеличение спроса на услуги доставки позволило бизнесу масштабироваться, стать эффективнее и увидеть новые зоны роста. Во многом это связано с тем, что рабочие процессы осуществляются с помощью IT-технологий, что делает большинство сотрудников мобильными. В начале пандемии компания выделила специальную группу сотрудников, которая должна была постоянно отслеживать введение новых правил и ограничений со стороны властей, чтобы дать курьерам возможность продолжать доставки.

■ ■ В период изоляции у нас был рост до 100%, и он продолжился даже после снятия «блокады». Нам важно было понимать, как будет организована доставка, не запретят ли ее в целом. Оперативная группа следила за всеми нововведениями. В нее входили юристы, разработчики, сотрудники операционного отдела. Они быстро принимали решения и говорили, что нужно делать, чтобы доставки не простаивали.

Татьяна Борзых,
курьерская служба
«Достависта»

Большая компания — большая ответственность

Однако нельзя сказать, что крупному бизнесу в пандемию приходится намного проще, чем малому.

Так, Оксана Селендеева, владелица школы программирования для детей Cuddy, признается, что в кризисной ситуации ей как руководителю было сложно осознавать ответственность за крупный бизнес, в котором работают тысячи преподавателей и учатся десятки тысяч детей и подростков. Потребовалось время, чтобы проанализировать ситуацию и начать принимать решения.

■ ■ Я руководитель большой компании: только в Москве у нас ежемесячно учатся 1300–1400 человек. Если взять в расчет регионы — более 40 тысяч. В начале пандемии пришлось тяжело: каждый день был вызовом, и это еще мягко сказано. Потому что я видела панику у всех — у партнеров, менеджеров, родителей.

Оксана Селендеева,
школа программирования Cuddy

В основе концепции сети ювелирных магазинов WANNA?BE! лежит принцип ценовой и территориальной доступности. Когда восемь лет назад Ирина Стройнова, основательница сети, открывала свой бизнес, ей хотелось, чтобы точки продаж находились в больших торговых центрах с высокой проходимостью. С началом пандемии ей пришлось развивать онлайн-продажи. Сейчас Ирина Стройнова видит плюсы работы в новых условиях. Сеть WANNA?BE! прошла проверку на прочность и адаптировалась к кризису.

■ ■ Я была расстроена, что два магазина пришлось закрыть еще до пандемии, — это казалось потерей. Но когда началась пандемия, я была счастлива, что у меня четыре розничные точки, а не шесть. Ответственность за каждый из магазинов накладывает сильный отпечаток на все, что я чувствую и делаю. Сейчас я рада, что заранее позаботилась о подушке безопасности для компании и ее гибкости: небольшой штат, многофункциональные сотрудники.

Ирина Стройнова,
сеть ювелирных магазинов WANNA?BE!

Малому бизнесу легче запускать процессы изменений

Крупному бизнесу сложнее реагировать на быстро меняющуюся ситуацию: разрабатывать и согласовывать антикризисные решения, менять логистику поставок и способы взаимодействия с клиентами, дорабатывать систему мотивации и оценки эффективности работы персонала. А малому бизнесу, наоборот, проще перестраиваться.

■ По численности мы не очень большие — у нас порядка 60 сотрудников. Поэтому мы достаточно гибкие, быстро можем принимать решения и быстро возвращаться назад, когда это необходимо. С начала пандемии мы были нацелены на удержание коллектива и выполнение своих обязательств перед контрагентами. Приходилось непросто, потому что нашим клиентам, большим компаниям, было сложно быстро адаптироваться.

Иван Семчук,
IT-компания «Бакка Софт»

Начало пандемии и введение ограничительных мер оказалось непростым периодом в том числе и для рекламного агентства VS-Group. Василий Созин, руководитель агентства, отмечает, что небольшой компании проще рассчитывать риски, оптимизировать процессы и держаться на плаву.

■ У нас компания небольшая. Постоянно в штате помимо меня работают трое сотрудников и еще двое агентов — на проектных работах. В данной ситуации это хорошо, потому что думать сразу за всех и судорожно считать, где еще можно ужаться, не приходится. Подушка безопасности у нас минимальная, поэтому, если вдруг станет совсем плохо и остановятся процессы, остановимся и мы. То есть держать людей дольше месяца, платить им зарплаты без прихода денег мы не сможем.

Василий Созин,
рекламное агентство
VS-Group

Сила небольших компаний — в сплоченном коллективе

Пандемия подчеркнула важность хороших взаимоотношений в коллективе. Для небольших коллективов значимую роль сыграл «бирюзовый» тип управления, о котором мы рассказывали в главе 4. Такой подход ставит во главу угла ценность каждого сотрудника, позволяет людям ориентироваться в ситуации, поддерживать мотивацию и поощрять инициативы.

Кроме того, в компании с коллективом численностью менее 50 человек легче организовать адресную помощь и поддержку работников.

■ ■ У нас работает порядка 30 сотрудников. Мне кажется, мы выстояли, потому что у нас изначально была довольно сплоченная команда. Конечно, были некие эмоциональные взрывы время от времени. Это как в семье, где все было хорошо, потом все поругались, потом помирились — и снова все хорошо.

Анна Никитина,
сеть химчисток Delicato

В больших компаниях сотрудники часто не знают, чем занимаются их коллеги. Поэтому для крупных организаций поддержание внутренних коммуникаций в условиях удаленки потребовало дополнительных усилий.

Неформальное общение — неотъемлемый элемент корпоративной культуры, который способствует сплоченности коллектива. По словам Юлии Зариповой, бренд-директора торговой сети «Лента», изменения, вызванные пандемией, воспринимались сотрудниками компании как стихийное бедствие, поэтому важно было сохранить продуктивный и позитивный характер взаимодействий. Компания стремилась вселить в сотрудников уверенность, что эта беда — общая и меры противодействия будут коллективными.

■ ■ Сильная команда помогает компаниям оставаться на достаточно высоком уровне. А разлад в коллективе может быстро потопить бизнес. Для меня было важно сохранить взаимосвязи внутри команды. Если компания испытывает некоторые трудности, если есть нерешенные политические, организационные, ресурсные или иные вопросы — кризис непременно ударит с двойной силой.

Юлия Зарипова,
торговая сеть «Лента»

Особенности адаптации семейных предприятий

К преимуществам небольшого семейного бизнеса можно отнести стабильный состав сотрудников, развитую внутреннюю культуру и систему ценностей. Члены семьи, как правило, готовы работать больше и за меньшую плату, на что наемные работники редко соглашаются. Кроме того, случается, что частные и семейные компании более успешны в бизнесе, так как находятся ближе к клиентам и устанавливают с ними более тесные отношения.

■ ■ Компания принадлежит мне и моему мужу, и мы мгновенно все перестроили. Несмотря на то что по объему работ компания достаточно большая, по числу сотрудников это нанобизнес. Мы такой маленький,

Ирина Родченко,
тренинговая компания
IGRO

но устойчивый кораблик, который может преодолеть штормы. У нас работает всего семь человек, мы умеем быстро собираться и становиться командой. В больших компаниях, в которых есть указания сверху, филиалы или подразделения часто не могут самостоятельно принимать решения.

Однако другие аспекты такой бизнес-модели могут тормозить развитие компании, порождая внутренние конфликты. Семейные компании сталкиваются с уникальными проблемами, например полной зависимостью финансового благополучия семьи от деятельности предприятия. В случае неудачи у семьи не остается иных источников дохода.

Кроме того, как отмечает Илья Танцырев, руководитель семейного быстрого израильской кухни Falafel Brothers, для его заведения вопросы аренды помещения, закупки продуктов и технологического оборудования стоят более остро, чем для крупных или сетевых заведений, где есть возможность покрыть часть расходов за счет масштабирования.

■ Я переживаю, что мы можем оказаться на улице в один прекрасный момент. У нас нет оборотных средств для того, чтобы снять другое помещение, поэтому мне придется кредитоваться. Этого хотелось бы избежать. Такие маленькие заведения, как у нас, живы, пока они на слуху. Если мы уйдем в тень даже на месяц — все, можно закрываться.

Илья Танцырев,
быстро Falafel Brothers

Крупный заказ — спасение от краха

Руководители небольших компаний отмечают, что даже один крупный заказ может помочь их бизнесу удерживаться на плаву несколько месяцев и покрывать текущие расходы. В то время как для поддержания работы крупной компании требуется гораздо больше ресурсов.

■ У крупных бизнесов потери намного больше. У тех, у кого штатная численность в компании свыше 100 человек, много вопросов, в том числе репутационных, которые приходится достаточно долго решать. Мы же попадаем под понятие «микробизнес». Численность нашей компании — в пределах 10 человек. Бизнес не построен на оборотах, что заработал — то потратил. Прямо перед пандемией к нам пришли несколько новых клиентов. Я честно могу сказать, что это в какой-то степени спасло наш бизнес.

Карина Яковлева,
кадровое агентство
Business Travel Job

Алексей Кораблин, генеральный директор кадастровой компании «КОР», также убежден, что его небольшой компании было гораздо проще адаптироваться к изменениям и обеспечивать необходимые выплаты, чем многим крупным организациям.

■ ■ Плюс в том, что мы маленькая компания, и один большой договор может запросто продлить нам жизнь на пару месяцев, ведь у нас нет сотни сотрудников, которых надо кормить. В начале апреля 2020 года мы получили от одного из наших клиентов крупную плату за выполненный договор. Это помогло продержаться несколько месяцев.

Алексей Кораблин,
кадастровая компания
«КОР»

Интервью с руководителями компаний показали, что масштаб бизнеса, безусловно, влияет на скорость и стратегии адаптации в период пандемии. При этом как у крупного, так и у малого бизнеса есть свои преимущества и недостатки. И ни один из них не застрахован от того, чтобы не оказаться на грани закрытия.

С одной стороны, у крупного бизнеса, как правило, лучше оптимизированы бизнес-процессы, есть финансовая подушка безопасности и команда опытных менеджеров. С другой — большим корпорациям кризисы обходятся дороже. Сложные системы отличаются большой взаимозависимостью, у крупных компаний — большие коллективы, за которые они несут ответственность, им сложнее запускать процессы изменений и доносить решения до сотрудников, сложнее изменять устоявшиеся бизнес-процессы.

Представители малого и среднего бизнеса часто не имеют финансовых ресурсов, но гораздо более мобильны в принятии решений и имеют доверительные отношения с сотрудниками. Поэтому многие руководители небольших компаний отмечали, что достаточно легко смогли приспособиться к новым условиям работы.

Крупный бизнес

01

Финансовая подушка безопасности. Больше возможностей не тратить все ресурсы на текущую работу и формировать накопления на черный день.

02

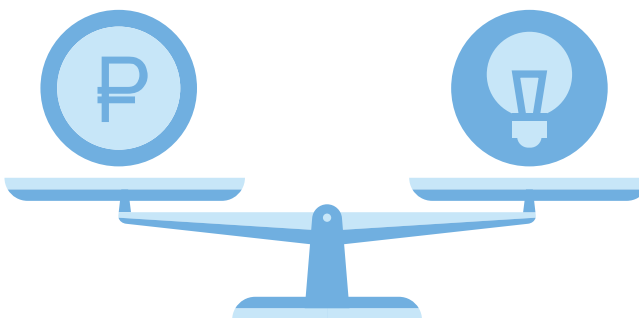
В больших компаниях сотрудники часто не знают, чем занимаются их коллеги. Поэтому для крупных организаций поддержание внутренних коммуникаций в условиях удаленки потребовало дополнительных усилий.

03

Большая компания — большая ответственность. Требуется время, чтобы проанализировать ситуацию и начать принимать решения. Крупному бизнесу сложнее реагировать на быстро меняющуюся ситуацию.

04

Сильная управленческая команда и хорошо отлаженные бизнес-процессы.



Малый бизнес

01

Запас прочности у малого и среднего бизнеса, как правило, меньше. У многих предприятий нет финансовой подушки.

02

Один крупный заказ может стать спасением от краха.

03

Малому бизнесу проще перестраиваться: легче запускать процессы изменений, проще рассчитывать риски, оптимизировать процессы.

04

Сила небольших компаний — в сплоченном коллективе.

5.3 Болезни роста компаний в пандемию и пути их лечения

В условиях неопределенности бизнесу важно найти оптимальную стратегию, при которой темпы роста не усложняли бы адаптацию процессов к новым реалиям. Далее рассмотрим, какие стратегии используют антихрупкие компании.

Что такое болезни роста

Рост бизнеса — это в первую очередь расширение возможностей, выход на новый этап жизненного цикла компании. Он подразумевает изменения в структуре, стратегии, во внутренних процессах. Но иногда компании осознанно сдерживают свой рост, чтобы снизить риски, связанные с планированием и «болезнями роста».

Беседы с руководителями бизнесов показали: чем крупнее компания, тем больше у нее затрат. И не каждая растущая компания сможет найти ресурсы на необходимые изменения. Это особенно актуально в условиях коронакризиса, когда непонятно, как дальше будет развиваться ситуация, и в любой момент могут быть введены новые ограничения.

Одним из примеров быстрорастущего бизнеса стала школа программирования для детей Coddy. За 2020 год ей удалось увеличить объемы прибыли и продаж, разработать дополнительные образовательные курсы и модули. Эти нововведения позволили компании выйти на новый уровень развития. Чтобы справиться с ростом, школе программирования пришлось серьезно перестроиться: потребовалось значительно расширить штат, создать HR-отдел, разработать PR-стратегию, пересмотреть подход к коммуникациям с партнерами и клиентами. Оксана Селендеева, руководитель компании, отмечает, что ее бизнесу хватило ресурсов на адаптацию, но подобные изменения потребовали от команды больших усилий и максимальной концентрации.

■ Количество занятий у нас выросло по сравнению с предыдущим периодом в десятки раз. Нам стало остро не хватать сотрудников. Если говорить про инновации — они затронули все, чем мы занимаемся:



Болезни роста — специфические системные кризисы, связанные с необходимостью изменения внутренних бизнес-процессов в ответ на увеличение масштабов бизнеса. С ростом бизнеса у компаний появляются новые задачи. Это увеличивает нагрузку на коллектив, поэтому рост бизнеса подразумевает организационные изменения в структуре, стратегии, процессах взаимодействия сотрудников. Еще одна «болезнь роста» — нехватка оборотных средств на поддержание бизнес-процессов организации из-за ее резкого увеличения.

Оксана Селендеева,
школа программирования Coddy

и товарный знак, и франшизу, и работу с партнерами, и работу программных директоров, и HR, все, что связано с операционной деятельностью.

Помимо финансовых рисков, резкое увеличение размеров бизнеса влечет за собой трудности, связанные с сохранением корпоративной культуры. Как мы уже говорили, кризис подчеркнул важность хороших взаимоотношений в коллективе, когда руководство действует открыто, оказывает поддержку и уделяет внимание каждому члену команды. А появление новых сотрудников может привести к проблемам, связанным с перераспределением функций, а также к утрате доверительных неформальных отношений в коллективе.

Пути поиска оптимального размера бизнеса

Новые направления работы и увеличение масштабов проектов усиливают важность постоянной оценки эффективности принимаемых мер. Ведь от того, насколько результативными окажутся принятые решения, зависит состояние бизнеса после окончания пандемии. На основе проведенных интервью мы выделили шесть подходов, которые использовали руководители компаний, чтобы найти оптимальную стратегию адаптации.

1 Отказ от увеличения штата

Олег Петряшев, директор компании «Технократ», рассказывает, что с началом пандемии в его компании был запущен новый продукт — платформа для микрообучения онлайн. Услуга оказалась очень востребованной, и компания начала быстро развиваться. Однако перед руководством встала проблема нехватки ресурсов: команде стало сложно справляться с увеличившимся объемом задач. Руководство понимало, что найм новых сотрудников повлечет за собой увеличение расходов, что в кризис весьма рискованно. Поэтому было решено максимально отсрочить увеличение штата и постараться своими силами справиться с новыми задачами.

■ Сейчас меня волнуют болезни роста. Меня беспокоит, как мы справимся с тем объемом задач, который у нас сейчас есть. С одной стороны, нам нужно увеличить штат человек на 10, с другой стороны, ресурсов на это у нас нет. Мы бережно относимся к бюджету, поэтому, пока можем, справляемся силами имеющейся команды.

Олег Петряшев,
компания «Технократ»

Похожая ситуация сложилась и в компании Urbantiger. Проект по пошиву медицинских костюмов, который был запущен в пандемию, позволил компании поддерживать мотивацию сотрудников и частично

компенсировать финансовые убытки. Это было принципиально новое направление для фешен-бренда, в связи с чем многим сотрудникам пришлось осваивать новые функции и работать в ненормированном режиме. Однако, несмотря на высокую загрузку офисных сотрудников, увеличивать штат компания не стала, чтобы не повышать расходы.

■ ■ Мы — небольшая компания, и по нам пандемия очень сильно ударила. Мы не понимали, куда бежать, что делать, но сплоченность позволила нам создать действительно хороший продукт — медицинские костюмы. Работа шла в режиме 24/7. Мы все делали сами, своими силами. Мы постоянно были заняты, у нас просто не было времени на то, чтобы думать о том, как нам плохо. У нас — небольшой коллектив и, соответственно, небольшие расходы внутри бэк-офиса. Кроме того, так как началась пандемия, мы не заполняли вакансии, которые у нас были.

Анастасия Пиорунская,
бренд одежды Urbantiger

2 Привлечение специалистов под конкретные проекты

Когда объем задач увеличивается и справиться собственными силами уже не получается, многие компании привлекают внешних специалистов на проектную работу.

По этому пути пошла, например, компания ShapovalTeam: ее руководство сохраняет небольшой штат и активно привлекает фрилансеров к реализации различных проектов. Кроме того, сотрудники компании получают зарплату исходя из процента с выручки, что позволяет легче подстраиваться под меняющиеся условия. Во многом такой подход обусловлен негативным опытом, полученным в предыдущие кризисы. Так, в 2008 году Евгений Шаповал, управляющий партнер компании, был вынужден сократить более 80 сотрудников.

■ ■ Четыре года назад я ушел из большой ивент-компании и решил создать свою, с огромным числом сотрудников и большим офисом. Но наделал много ошибок. И сейчас у нас всего четыре человека. Мы не имеем большой расходной части, в основном — зарплаты сотрудников, поэтому кризис мы достаточно спокойно прошли. Если посмотреть на топ-10 ивент-компаний: в них остается максимум десяток сотрудников, а под дополнительные задачи набираются фрилансеры.

Евгений Шаповал,
ивент-компания
ShapovalTeam

Схожий подход использует Екатерина Панова, управляющий партнер агентства маркетинговых коммуникаций Plan The Best. Кризис вынудил

агентство сильно сократить штат: к концу первой волны пандемии в штате осталось семь человек из 25. Однако это не мешает браться за новые крупные проекты: в зависимости от конкретных задач, как и прежде, привлекаются специалисты-фрилансеры, с которыми налажен контакт и выстроены доверительные отношения.

■ Год назад все было достаточно стабильно: у нас были большой штат и крупные проекты в офлайне. В пандемию мы сократили персонал втрое, благодаря чему сохранили объем прибыли. Сейчас основной костяк сотрудников — это семь человек, с которыми мы работаем достаточно давно. Их можно назвать командой единомышленников, а всех остальных сотрудников берем в рамках проектной деятельности.

Екатерина Панова,
агентство Plan The Best

3 Временное сокращение штата

Мы уже упоминали, что во время ограничений некоторым руководителям пришлось сократить штат. При этом после нормализации ситуации часть из них решали вернуть бывших сотрудников.

Например, так поступило руководство ивент-компании «PRO-интерактив». До пандемии в ней работали 120 человек, но в первые месяцы пандемии осталось 39. Игорь Лютенко, гендиректор компании рассказывает, что, проанализировав положение бизнеса в начале пандемии, он понял, что *«их большой “корабль” сможет проплыть через штормящее море, только если не будет перегружен»*. Во многом благодаря сокращению штата компания смогла выжить. Когда ограничения стали ослабевать, компания вновь начала набирать сотрудников на прежние должности.

Похожая ситуация — в ресторанной отрасли. В период ограничений многие заведения были вынуждены сократить персонал, а после возобновления работы стали конкурировать за свободные кадры.

■ Очень многие рестораны сократили персонал в начале пандемии, потому что не было возможности содержать большой штат. А когда сняли ограничения, разрешили всем работать, персонал понадобился всем.

Екатерина Холопова,
сеть кафе Soul in the Bowl

4 Снижение темпов роста бизнеса

Чтобы сохранить ресурсы на продолжение работы, некоторые бизнесы были вынуждены искусственно снизить темпы роста, например, так сделала компания «Собака-гуляка». Наталья Шипшилей, основатель и генеральный директор компании, рассказывает, что сейчас в команде — около 20 человек, а до пандемии было 50. Кроме того, у компании имеется база

исполнителей, которая включает около тысячи выгульщиков и столько же догситтеров. До пандемии стратегия компании была направлена на завоевание большой доли рынка и стремительный рост. Однако в период ограничений пришлось пересмотреть бизнес-модель. Компания замедлила темпы роста, стала оптимизировать процессы, заниматься улучшением качества услуг и формировать подушку безопасности.

■ ■ Мы не запаниковали и предприняли ряд оптимизирующих мер: сократили часть команды, срезали маркетинг, перестали набирать исполнителей и отказались от части фиксированных затрат, в том числе от офиса. Раньше мы вкладывали в развитие все оборотные деньги, а также привлекали внешние средства. Теперь мы ориентируемся на формирование резервного фонда.

Наталья Шипшилей,
компания
«Собака-гуляка»

5 Диверсификация бизнеса

Анализ результатов интервью показал, что на возможности адаптации и развития компаний влиял не только их масштаб в целом, но и масштаб отдельных сегментов бизнеса. Наличие нескольких направлений деятельности оказалось в кризис жизненно важным для многих компаний. Когда система состоит из нескольких частей, она более устойчива и легче адаптируется к изменениям. У диверсифицированных бизнесов больше шансов не оказаться в безвыходном положении.

Как отмечает Маргарита Гаскарова, главный редактор журнала Legal Insight, конкурентным преимуществом компании стала разнонаправленность деятельности: работа и в медиа, и в ивент-сфере. Когда запретили проводить офлайн-мероприятия, для ивент-сферы наступили трудные времена, а медиасфера легко подстроилась под введенные ограничения.

■ ■ Если бы Legal Insight был сосредоточен только на организации мероприятий, зарабатывать в онлайн было бы практически невозможно. А благодаря деятельности в медиасфере остается возможность про-давать рекламу, делать партнерские проекты.

Маргарита Гаскарова,
юридический журнал
Legal Insight

Еще один пример успешной диверсификации — бренд «Кондитория». С самого начала бизнес состоял из нескольких проектов: под одним брендом были объединены производство кондитерских изделий, кафе-кондитерская и Школа кондитерского искусства. Все три бизнеса, с одной стороны, независимы, что позволяет не перекладывать проблемы одного направления на остальные, с другой — работают на общий бренд и помогают друг другу развиваться. Руководители компании четко разделяют цели бизнесов, понимают их возможности, ограничения и разрабатывают соответствующие стратегии развития.

■ Чем больше бизнес, тем сложнее ему приходится в таких ситуациях. У нас бизнес небольшой, и мы справились быстрее. Понятно, что какие-то крупные ресторанные сети в одночасье перестроиться не смогли. У нас бизнес делится на три блока: обучение, производство кондитерских изделий и продажа кондитерских изделий. И все эти бизнесы, с одной стороны, «живут» отдельно, но, с другой стороны, переплетены под общим брендом.

Сергей Третьяков,
школа и кафе-кондитер-
ская «Кондитория»

6 Распределение управления и рисков между франчайзи

Другой пример успешного «разделения» бизнеса — франшиза. В этом случае представители управляющей компании являются держателями бренда и всячески поддерживают своих партнеров, но при этом проблемы отдельного франчайзи не грозят крахом всему бизнесу.

Виталий Горбатюк, генеральный директор компании «ГлавДоставка», отмечает, что в пандемию стало особенно важным полагаться на партнеров. По его мнению, модель франшизы доказала свою эффективность.

■ Сейчас у компании — 150 филиалов, в основном это франшизы, мы являемся держателями бренда. В пандемию мы поняли, что больше нужно полагаться на партнерские взаимоотношения, и эта модель доказала свою состоятельность. Наши партнеры — это тоже собственники бизнеса, они вовлечены во всю историю и, когда возникают сложные моменты, предпринимают в разы больше усилий, чем наемные менеджеры.



Франшиза — вид лицензии, по которой держатель бренда (франчайзер) за определенную плату предоставляет ее приобретателю (франчайзи) свой товарный знак, схему ведения бизнеса, рекламные материалы, консультационную и техническую поддержку, иногда помогает нанимать и аттестовать персонал.

Виталий Горбатюк,
компания «ГлавДоставка»

О преимуществах бизнеса по франшизе говорили и представители сети маникюрных салонов «Пальчики». По мнению Антона Дерконоса, генерального управляющего сетью, чем ближе отношения с партнерами, тем проще выйти из кризиса. Компания-франчайзер расположена в Москве, где с началом пандемии многие предполагали введение ограничений на деятельность компаний в индустрии красоты. Руководство управляющей компании также понимало, что чем раньше салоны в регионах озаботятся получением государственной поддержки, тем лучше. Представители региональных салонов были уверены, что ограничения их не коснутся, но все же следили за ситуацией.

Александра Давыдкина, руководитель салонов «Пальчики» в Самаре, отмечает, что управляющая компания предупреждала о возможной будущей

приостановке работы, что дало региональным представителям время подготовиться и спланировать дальнейшие действия.

■ ■ Управляющая компания поддерживала работу салонов и персонал. Мы организовали подачу заявлений на получение субсидий. Это помогло нашим партнерам покрыть расходы по арендным платам и зарплатам.

Антон Дерконос,
сеть салонов «Пальчики»

Таким образом, по словам Антона Дерконоса, управляющая компания сделала все возможное, чтобы поддержать своих франчайзи.

Отношения с контрагентами: от конкуренции к кооперации

6

6.1	Сила сообщества	129
6.2	Кризис — время коллабораций	131
6.3	Лайфхаки от руководителей: пять советов для успешной коллаборации	133





Герои наших интервью часто сходятся во мнении, что в пандемию представители бизнес-сообщества стали более отзывчивыми, креативными и сплоченными. Закон выживания — это уже не закон джунглей, когда каждый сам за себя: перед общим вызовом бизнесы готовы сплотиться. Неформальное общение с теми, кто испытывает похожие трудности, становится важным аспектом выхода из кризиса. Причем руководители компаний отмечают, что поддержку стоит искать не только внутри своей отрасли. Межотраслевые сообщества помогают расширить представление о ситуации, выйти за рамки привычных подходов к работе и найти новые решения для развития бизнеса. В этой главе собраны примеры успешных совместных проектов, о которых рассказали герои наших интервью. Вероятно, многие форматы сотрудничества сохранятся и после пандемии.

6.1 Сила сообщества

Как отмечает Анна Габер, руководитель «Агентства Эй Джи», с началом пандемии она стала активнее общаться с иностранными коллегами ради обоюдной поддержки, обмена опытом, информацией. Так родилась идея социального проекта, направленного на обсуждение проблем в сфере туризма. Он объединил более 4,5 тысяч профессионалов туристической сферы из России, Прибалтики и стран СНГ и стал поддерживающей силой для многих туристических компаний.

■ ■ Первое, что нужно делать, — искать помощи извне, объединяться, договариваться. Мы стали общаться, и когда казалось, что все-все сейчас обрушится, эта коммуникация оказалась очень ценной. Мы поддерживали друг друга, обменивались опытом.

Анна Габер,
«Агентство Эй Джи»

Похожий проект был запущен и промоутерами. После отмены мероприятий ивент-компания столкнулись с проблемой возврата билетов. Организаторы оказались в затруднительном положении, поскольку полученные средства уже были в обороте, поэтому вернуть деньги было невозможно (позднее проблема была решена с помощью введения ваучеров). Кризисная ситуация побудила промоутеров объединиться и попытаться коллективно справиться с трудностями.

■ ■ У нас нет официально зарегистрированной ассоциации, с членскими взносами и президиумом. Но есть сообщество. Российские промоутеры довольно

Семен Гальперин,
концертные площадки
«Дом печати», Tele-Club

быстро нашли друг друга и создали общий чат сначала в WhatsApp, потом в Telegram. Там мы вместе все обсуждаем, и новости мгновенно становятся известны всем. Из авторитетных членов этого сообщества была сформирована инициативная группа, которая общалась с Администрацией президента и Правительством РФ по поводу поддержки отрасли.

Еще одним примером формирования профессионального сообщества стала Ассоциация предпринимателей индустрии красоты, о которой рассказала Александра Давыдкина, руководитель маникюрных салонов «Пальчики» в Самаре. Кризис подтолкнул компании объединиться для разработки стандартов деятельности и налаживания диалога с государством.

Как мы уже говорили, первое, что сделало большинство компаний после введения ограничений, — постаралось получить скидки или отсрочки по аренде. Карина Яковлева, генеральный директор кадрового агентства Business Travel Job, рассказывает, что в ее случае владелец помещения не собирался идти на уступки, но изменить ситуацию помогли другие арендаторы. Скооперировавшись, компании добились пересмотра условий: риск потери всех арендаторов побудил собственника согласиться на снижение платы.

■ ■ У нас были проблемы и долгие переговоры с арендодателем, который не хотел снижать стоимость аренды даже на период самоизоляции. Нам помогли соседи, которые снимали помещение на том же этаже. Мы готовы были уйти все разом из этого офиса. Его владелица поняла, что может потерять сразу всех арендаторов, и снизила цену. Но это была борьба не на жизнь, а на смерть: все соседи по этажу объединились и вместе добились цели. Одна бы я этого не сделала.

Карина Яковлева,
кадровое агентство
Business Travel Job

Стоит отметить, что в основном собственники помещений все же шли на встречу арендаторам. Как отмечает Анастасия Пиорунская, руководитель компании по производству одежды Urbantiger, подобные компромиссы служат примером успешного объединения представителей разных сфер бизнеса. Руководству компании удалось договориться со многими арендодателями о снижении платежей как на период ограничений, так и на следующие месяцы.

■ ■ Это очень хороший пример того, как бизнесы в горе спланиваются. Человеческое отношение не пропало. Арендодатели понимают, в какой ситуации мы оказались. Мы смогли договориться со многими из них, хотя по договорам нам все могли отказать.

Анастасия Пиорунская,
бренд одежды Urbantiger

6.2 Кризис — время коллабораций

Мы рассмотрели примеры, как неформальное общение с теми, кто испытывает похожие трудности, помогает компаниям справиться с кризисом. Далее речь пойдет о более тесном сотрудничестве компаний, результатом которого может стать создание совместных проектов или слияние бизнесов.

Создание коллабораций облегчило жизнь многим компаниям и явилось естественной реакцией бизнеса в экстремальной ситуации. Совместные проекты помогли увеличить продажи, привлечь новую аудиторию, повысить лояльность клиентов. Объединив финансовые, кадровые и информационные ресурсы, участники достигли успеха быстрее и с меньшими затратами. Кроме того, коллаборации способствовали укреплению профессиональных навыков их участников и формированию новых бизнес-процессов.

■ ■ Настал период коллабораций, и нужно искать партнеров, с которыми можно было бы объединить усилия и средства для реализации тех или иных инициатив. Этим мы активно и занимаемся.



Коллаборация — совместная деятельность двух или более сторон (как людей, так и организаций), в процессе которой происходит обмен знаниями и опытом с целью получения общей выгоды. Коллаборация может представлять собой создание общего продукта или кросс-маркетинг (совместное продвижение товаров). К такой форме сотрудничества часто прибегают производители, ученые, артисты, блогеры.

Александр Садовой,
ивент-компания
Interactive Solutions
Group

Опыт наших героев показал, что правильно выстроенная стратегия работы с аудиторией и партнерами может десятикратно повысить продажи. В выигрыше оказались бренды, которые смогли уловить изменения в поведении потребителей и транслировали ценности, соответствующие новым настройкам целевой аудитории. Особенно это заметно на примере проекта «Библиотека ароматов». У компании и раньше был опыт успешных коллабораций, но, как отмечает Илья Волков, соучредитель «Библиотеки ароматов», механика организации проектов в пандемию сильно изменилась. Так, создание линейки антисептиков совместно с компанией Delivery Club стало ответом на желание людей обезопасить себя от вируса, а новые ароматы, напоминающие о жизни до пандемии, помогли им справиться со стрессом. В мае 2020 года в рамках совместного проекта с онлайн-медиа SRSLY была выпущена лимитированная коллекция духов, напоминающих о жизни до карантина. Илья Волков считает, что будущее — за совместными проектами.

Для торговой сети «Лента» новой практикой стала коллаборация с онлайн-кинотеатрами и одним из музыкальных телеканалов. По словам Юлии Зариповой, бренд-директора компании, целью такого сотрудничества было укрепление привязанности потребителей к бренду и поддержание образа магазина для широкой аудитории.

Ценность коллаборации порой заключается не столько в самом продукте, сколько в общественной реакции на него. Чтобы оставаться на связи с аудиторией, поддерживать артистов и продолжать организацию музыкальных мероприятий, команда концертных площадок «Дом печати» и Tele-Club в Екатеринбурге совместно с радиостанцией «Наше радио» провели онлайн-марафон под девизом «Я буду ждать свою музыку»: десятки известных музыкантов, участвовавшие в трансляции, выходили в эфир из разных городов.

Стремительный переход в онлайн-среду значительно ускорил цифровизацию компаний. Так, по словам Дмитрия Барсенкова, заместителя директора Музея русского импрессионизма, раньше выставочный и просветительский контент были рассчитаны непосредственно на посетителей музея, то есть на жителей и гостей столицы, а теперь музей активно осваивает медиапространства и может работать с регионами. В планах — развитие коллабораций с коммерческими брендами и СМИ.

Коллаборации могут создаваться не только в B2B-формате, но и в виде сотрудничества бренда с амбассадорами. Этот вид сотрудничества обычно называется реферальной программой и отличается от других еще и тем, что не создает новый продукт. Ирина Стройнова, создательница ювелирного бренда WANNA?BE!, отмечает, что развитие реферальной программы — спорное решение для бизнеса, так как оно может негативно повлиять на репутацию, если не уделить внимание деталям позиционирования. Однако такие программы помогают повысить узнаваемость бренда и продажи. Взвесив все риски, руководство компании WANNA?BE! подобрало бренд-амбассадоров и провело для них инструктаж по распространению информации о бренде. Продавцы магазинов также получили промокоды и стали выходить на связь с покупателями, с которыми были знакомы лично. Этот опыт оказался удачным и в первые месяцы пандемии помог остаться на связи с прежними клиентами и привлечь новых.

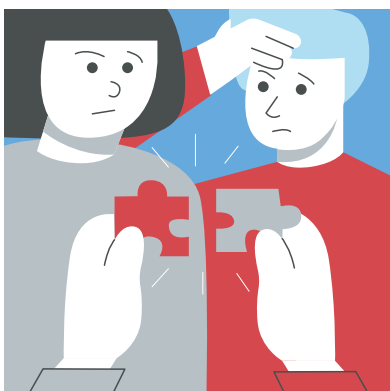
Стремясь оптимизировать работу и улучшить финансовые показатели, некоторые компании объединяются под одним брендом. К примеру, кафе-кондитерская «Кондитория», как мы уже упоминали, интегрировала в свой бизнес новые направления пищевого производства. По словам Сергея Третьякова, одного из основателей бренда, за счет новой модели управления и более эффективного использования ресурсов выросли финансовые показатели, и компания стала развиваться дальше.



Свойство антихрупкости

Умение сотрудничать, создавать коллаборации. Перед общим вызовом бизнесы готовы сплотиться. Совместные проекты помогли увеличить продажи, привлечь новую аудиторию, повысить лояльность клиентов. Чем ближе отношения с партнерами, тем проще вместе выйти из кризиса.

6.3 Лайфхаки от руководителей: пять советов для успешной коллаборации



01

**Коллаборация не должна
являться самоцелью**

Коллаборация, как любое партнерство, всегда служит точкой роста, стимулом к внедрению новых идей и проектов. Партнерские проекты помогают создать необычный продукт и найти новую аудиторию. Эффект новизны, который создается благодаря сочетанию нескольких ярких брендов, повышает вовлеченность аудитории. Но, как считают герои наших интервью, создание и продвижение совместных продуктов не должно происходить слишком часто.



02

**Предприниматели рекомендуют
начинать с разовых капсульных проектов
и масштабировать их в случае успеха**

Результатом коллаборации может быть либо краткосрочная капсульная коллекция / маркетинговая акция, либо долгосрочная серия товаров, встроенная в общую товарную линейку.



03

**Для того чтобы новые партнерства были
успешными, важно внимательно изучать
потребности целевой аудитории**

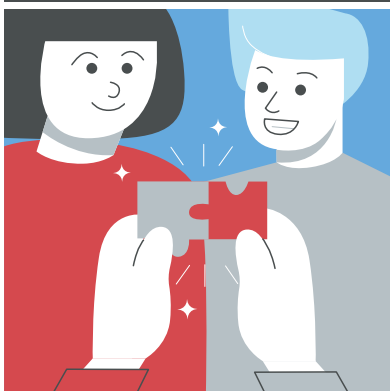
В таком случае продукция будет действительно востребованной и найдет отклик у потребителей. Перед запуском продукта следует провести тест-драйв на небольших выборках целевой аудитории. Это позволит в случае надобности быстро внести коррективы и таким образом снизить риски.



04

Успешная коллаборация строится на принципе взаимной выгоды участников

Компаниям важно уметь вести диалог не только с потребителями, но и с другими бизнесами: искать точки соприкосновения, быть открытыми к новым идеям и не бояться пробовать нестандартные подходы.



05

Создавать коллаборацию лучше компаниям, которые предлагают разные категории товаров или услуг, но при этом дополняют друг друга

Это могут быть представители как из одной, так и из разных отраслей. Выбор партнера должен основываться на общих ценностях и пересечении интересов целевых аудиторий.

Аудит антихрупкости

7

7.1	Свойства антихрупкости	137
7.2	Зачем нужен аудит антихрупкости?	140
7.3	Чек-лист антихрупкости	143





В предыдущих главах мы рассказывали о том, что в пандемию обстоятельства обязывают руководителей компаний оперативно реагировать на изменения, не питая иллюзий, что невзгоды исчезнут сами собой. Мы рассмотрели множество успешных бизнес-практик, чтобы сохранить и передать опыт героев исследования представителям компаний, которые захотят развивать свой бизнес и повышать его антихрупкость. В этой главе мы приводим выводы, к которым пришли герои наших интервью в первый год пандемии, рассказываем о ключевых свойствах антихрупкости и о том, как ее аудит может помочь компаниям.

7.1 Свойства антихрупкости

Мы неоднократно отмечали: антихрупкое становится лучше и сильнее после пережитых потрясений. При этом сила у разных компаний проявилась по-разному. Одни расширились и открыли новые направления работы или укрепили команду, другие отказались от лишнего и хрупкого или совершили ошибки и получили новый опыт. Мы уже кратко перечисляли ключевые свойства антихрупкости, теперь остановимся на них подробнее.

1 Умение избавляться от хрупких частей бизнеса

Для того чтобы система была антихрупкой, отдельные ее хрупкие части должны гибнуть. Одни руководители проводили скрупулезную работу по поиску и упразднению неэффективных процессов и лишних статей бюджета. Другие закрывали нерентабельные направления бизнеса и расставались с сотрудниками, которые не справились с резкими изменениями образа жизни и работы. Например, основатель проекта Yoga_Method закрыл свою студию йоги в Москве. Это решение не было вынужденной мерой: он мог продолжать оплачивать аренду помещения во время режима самоизоляции. Но закрытие студии позволило перераспределить силы и сфокусироваться на развитии онлайн-сегмента, которого раньше в компании не было.

2 Инновативность: новые направления бизнесов и новые ниши

Для героев наших интервью кризис — это не только серьезные риски, но и возможность посмотреть на свой бизнес под другим углом, найти идеи для его дальнейшего развития и повышения устойчивости. Некоторые компании освоили принципиально новые направления работы, внедрили онлайн-инструменты. Например, производитель одежды Urbantiger

переключился с пошива горнолыжных костюмов на пошив костюмов для врачей, работающих в «красной» зоне. Для розничного фешен-бренда это стало новым направлением бизнеса.

- Мы буквально за две недели переориентировали производство и начали шить медицинские костюмы из той ткани, которая была изначально создана для наших горнолыжных костюмов. Особенность костюма — в том, что он дышит, в отличие от противочумных костюмов. В России раньше никто над этим не думал, потребности не было. Но когда врачам приходится каждый день входить в «красную» зону, это очень важно.

Анастасия Пиорунская,
бренд одежды Urbantiger

3 Ресурсность

Чтобы стать антихрупкими, компаниям необходимо накапливать ресурсы и бережно к ним относиться. Руководители организаций отмечают, что у каждого бизнеса должен быть запас прочности, который в кризис позволит ему удерживаться на плаву хотя бы пару месяцев. Ресурсами могут быть финансовая подушка, команда, доверительные отношения с партнерами, разнонаправленность деятельности. Проявляют антихрупкость, например, компании, где к тратам относятся бережно, а сотрудников регулярно обучают.

- Мы пересмотрели весь свой финансовый учет, план и бюджет, теперь я понимаю, что можно было и раньше сократить расходы, сделать их более разумными. Сейчас я рада, что заранее позаботилась о подушке безопасности для компании и ее гибкости: небольшой штат, многофункциональные сотрудники.

Ирина Стройнова,
сеть ювелирных магазинов
WANNA?BE!

4 Постоянное совершенствование продуктов и услуг.

Не наращивать свою антихрупкость за счет хрупкости других

Некоторые компании, не справившись с коронакризисом, были вынуждены закрыться. Однако представители устоявших организаций отмечают, что это не повод расслабляться и радоваться снижению конкуренции в своей отрасли. Во главу угла они ставят качество товаров и услуг, внимательно относятся к обратной связи от клиентов.

- Я — за ремесло, за труд. Считаю, что то, что делается ручным трудом, достойно уважения и будет жить всегда. Нам есть чем заняться: у нас есть базис знаний, который хочется применить и реализовать, поэтому на других я особо и не смотрю.

Евгений Мещеряков,
суши-бар «Ойси»

5 Подход «бирюзовых организаций»

Он основан на принципах самоуправления, взаимной поддержки и общих ценностей. При таком подходе вся команда хорошо понимает ситуацию, сплочается в кризис и пытается найти решение проблем. Коллектив антихрупкой компании в кризис сплочен, единодушен и готов «занять круговую оборону». А если руководитель не культивирует общие ценности в компании, не делегирует обязанности, система становится хрупкой. Руководитель выходит из строя — вся компания выходит из строя.

■ Одним из приятных моментов было то, что команда не опустила руки. Ребята сами, исходя из отношения к компании и понимая, что она сейчас, возможно, недозаработает, начали корректировать свои графики.

Сергей Третьяков,
школа и кафе-кондитер-
ская «Кондитория»

6 Оптимистичное отношение к изменениям. Каждая ошибка / стрессовая ситуация — полезный урок

Антихрупкость любит случайность и неопределенность, что означает постоянный поиск новых социальных и технологических ниш, аудиторий, категорий потребителей для продуктов и/или услуг своего бизнеса. Антихрупкие бизнесы не боятся ошибок и неожиданных, непредсказуемых ситуаций. Сталкиваясь с, казалось бы, непреодолимыми обстоятельствами, в таких компаниях находят нетривиальные подходы, создают новые алгоритмы и технологии решения бизнес-задач, тем самым вырабатывая и тренируя антихрупкость. Коллектив таких компаний постоянно пробует что-то новое, принимает на себя риски и, даже если ошибается, двигается дальше, но уже с новым опытом.

Успеха добивается не тот, кто не совершает ошибок, а тот, кто умеет их быстро обнаруживать и исправлять. Любой кризис следует рассматривать как курс обучения, и главная задача — извлечь из него пользу.

«Не пытаться избежать ошибок» — этот принцип лежит в основе развития. Нассим Талеб в книге «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» призывает не думать, а делать. На наш взгляд, это как раз про спокойное отношение к потенциальным неудачам. Как напевал герой советского фильма «Первая перчатка»: «При каждой неудаче давать умейте сдачи, иначе вам удачи не видать!»

■ Не все идеи «выстреливают» на 100%. Мы настроены много тестировать и много пробовать, чтобы быстро извлекать из этого опыт, быстро учиться на ошибках, модернизировать и снова пробовать. Такова наша стратегия.

Наталья Серафимова,
сеть фитнес-клубов
«ДОН-Спорт»

7 Умение сотрудничать, выстраивать коллаборации

В пандемию многие представители бизнес-сообщества стали более сплоченными, креативными и отзывчивыми. Перед общим вызовом бизнесы готовы работать вместе. Создание коллабораций облегчило жизнь многим компаниям. Совместные проекты помогли увеличить продажи, привлечь новую аудиторию, повысить лояльность клиентов. Чем ближе отношения с партнерами, тем проще вместе выйти из кризиса.

■ Одни из ключевых факторов «антихрупкости» — доверительные отношения с партнерами, умение сотрудничать, находить коллаборации. Также важен дух лидерства, настрой людей, которые стоят во главе. Это обеспечивает сотрудникам стимул и мотивацию.

Инна Пехова,
управляющая компания
Venedi Hotel Group

7.2 Зачем нужен аудит антихрупкости?

Хотим еще раз обратить внимание, что свойства антихрупкости — не врожденные. Их можно и нужно развивать.

И первый шаг на этом пути — осознание значимости антихрупкости для дальнейшего развития компании. А второй — желание меняться и совершенствоваться. Поскольку антихрупкость — это «образ жизни» компаний, который предполагает процесс постоянного самосовершенствования.

В предыдущем разделе мы описали основные свойства антихрупких компаний. На практике за каждым из них кроется более детальный набор бизнес-практик и показателей. В него входят как общие (универсальные) аспекты, характерные для всех антихрупких компаний, так и уникальные черты антихрупкости, которые зависят от сферы деятельности компании, ее размера и этапа жизненного цикла.

Чтобы запустить процесс изменений, руководителям организаций нужно определить свое текущее, а также свое желаемое место на пути к антихрупкости. Для этого им нужно провести аудит.

Аудит антихрупкости, по аналогии с финансовым или операционным, представляет собой комплекс мероприятий, направленный на оценку текущего положения дел в компании, выявление узких мест и зон роста.

Такого рода проверка позволит, с одной стороны, увидеть определенные риски, которые потом могут привести к серьезным проблемам и финансовым затратам. А с другой — поможет выявить резервные ресурсы и понять свои сильные стороны.

На первом этапе такой аудит компания может провести собственными силами. И начать его можно с простого чек-листа, который мы приводим в следующем разделе этой главы. Чек-лист позволяет понять, на какие свойства антихрупкости стоит обратить внимание. Также можно изучить опыт коллег и взять что-то на вооружение.

■ Мы 2020 и 2021 годы назвали годами трансформации. Однако это не значит, что мы все кардинально переделываем. Скорее, мы проанализировали внутренние процессы и определили, чего нам не хватает для того, чтобы стать лучшей версией себя.



Исследовать антихрупкость — значит понять, на какие свойства и процессы нужно делать ставки в будущем.

Оксана Селендеева,
школа программирования Cuddy

А если есть готовность идти еще дальше, то можно провести глубинное исследование внутри команды с помощью консультантов со стороны (такие услуги готов предоставить ФОМ).

В нашем исследовании мы применили метод интервью, а также ситуационный анализ (case study), что помогло получить набор успешных практик — руководители бизнесов могут взять их на вооружение и внедрить в деятельность собственных компаний. Такие методы можно использовать и в рамках отдельно взятой организации, например провести интервью с топ-менеджерами бизнеса.

Но лучше воспользоваться более широким спектром исследовательских инструментов. В качестве еще одного метода исследований ФОМ применяет опросы сотрудников компаний. Это могут быть как анонимное заполнение бумажных анкет, так и телефонный или онлайн-опросы. Такой подход позволяет оценить текущее состояние компании, выявить сильные и слабые аспекты деятельности, понять уровень вовлеченности и лояльности сотрудников, наметить дальнейшие шаги по повышению эффективности работы в компании. Данные исследований обеспечивают основу для анализа деятельности бизнеса и позволяют разрабатывать рекомендации по оптимизации бизнес-процессов.

Аудит антихрупкости помогает поддерживать здоровье компании, а не просто исцелять ее недуги, когда кризис уже случился. В своей книге «Управление изменениями: как выжить и стать сильнее» бизнес-консультант Ицхак Адизес отмечает, что если компания сильная, то кризис идет ей на пользу и становится ее союзником. И одна из составляющих силы — способность руководителя осуществлять преобразования в собственной

организации. На наш взгляд, эта идея перекликается с идеей обнаружения недостающих элементов антихрупкости в компании. В этом суть аудита антихрупкости.

Адаптироваться — это приспособливаться к тому, что уже случилось. Однако если изменения во внешней среде стремительны и непредсказуемы, можно опоздать с адаптацией. Наличие свойств антихрупкости позволяет быть менее уязвимым.

Главная задача — понять, что именно нужно сделать, чтобы минимизировать вред и максимизировать пользу от прогностических ошибок. Иначе говоря, добиться того, чтобы положение дел становилось не хуже от этих ошибок, а только лучше.

Начало пути к антихрупкости заключается в уменьшении потерь, а не в увеличении приобретений. Прежде всего следует уменьшить риск катастрофы. Понятия вроде «скорости» и «роста» невозможно рассматривать без учета хрупкости компаний. Любой выбор, который позволяет приобрести больше, чем потерять, — есть вектор антихрупкости. Конечно, даже то, что является антихрупким, может разрушиться. Но оно будет существовать дольше хрупкого.

7.3 Чек-лист антихрупкости

Корпоративная культура

01

В нашей компании часто изменения инициирует не только руководство, но и сотрудники.

02

Во время пандемии наш коллектив стал более сплоченным.

03

Сотрудники нашей компании – люди со схожими ценностями.

04

Задача руководителя – управлять процессами, отслеживать выполнение работы, а также поддерживать сотрудников (заниматься их обучением, командообразованием).

05

Поведение руководителя и его отношение к работе является примером для остальных сотрудников.

06

Команда готова легко адаптироваться к изменениям: осваивать новые навыки, менять режим/формат и график работы.

Управление ресурсами

01

Компания всегда старается иметь финансовый запас как минимум на полгода.

02

Владелец бизнеса не оторван от бизнес-сообщества и умеет выстраивать коллаборации с другими компаниями.

03

В кризис наша компания больше внимания уделяет краткосрочным планам, чем долгосрочному планированию.

04

Даже во время кризиса компания не боится расширять штат, если появляются новые направления и задачи.

05

Важно уметь внедрять новые продукты и направления деятельности, а также вовремя отказываться от нерабочих частей бизнеса.

06

Доверительные и долгосрочные взаимоотношения с партнерами – один из важнейших залогов успеха компании.



*

В соответствии с выявленными свойствами антихрупкости компаний, мы составили список утверждений. Предлагаем нашим читателям отметить, какие утверждения отражают их убеждения и положение дел в компаниях, где они работают.



Отношение к изменениям и влияние кризиса

01

В кризис/во время пандемии наша компания смело внедряет новые продукты и виды деятельности.

02

Кризис — это в большей мере время новых возможностей, нежели время упущенных выгод и потерь.

03

В кризис наша компания готова проверять разные идеи, даже если какие-то действия окажутся ошибочными.

04

Мы регулярно отслеживаем изменения на рынке и готовы быстро преобразовывать деятельность, если потребуется.

05

Бизнес часто работает в нестабильных условиях, поэтому кризис — не повод останавливаться в развитии.

06

Перемены неизбежны и к ним нужно готовиться заранее. Поэтому компания должна постоянно самосовершенствоваться.



Мы предлагаем обратить внимание на утверждения, которые остались неотмеченными, и развивать эти аспекты в организации в первую очередь.

**Уроки
первого года
пандемии**

8





Умение извлекать уроки — важная черта антихрупких компаний. Несмотря на то что период пандемии — тяжелое время для бизнеса, многим руководителям компаний удалось извлечь пользу из кризиса. Компании, проходя через разные испытания, получили ценный опыт, благодаря которому стали сильнее и устойчивее. Делать полезные выводы и не поддаваться стрессу — лучшее, что можно сделать в эпоху ковида.

Продолжать действовать, учиться новому

Главным решением наших героев было не останавливать работу, продолжать действовать и помнить о результатах, которые они хотят достичь. Как отмечает Наталия Серафимова, генеральный директор компании «ДОН-Спорт», анализ прошлого опыта не помог ее бизнесу справиться с трудностями. Поэтому она убеждена, что в это непростое время нужно учиться работать по-новому, экспериментировать, потому что никогда не знаешь, что «выстрелит».

В том, что компании способны преодолеть трудности, не прекращая работу, уверена и Ирина Родченко, гендиректор тренинговой компании IGRO.

■ ■ Мы работаем давно. За 17 лет было как минимум три финансовых кризиса. Опыт предыдущих кризисов научил не поддаваться панике и продолжать работать. Если делаешь свое дело хорошо, то выстоишь. Я думаю, это и есть основной урок. Когда случилась пандемия, мы, наверное, были самыми непродвинутыми в онлайн-тренингах. Но сумели быстро перестроиться.

Ирина Родченко,
тренинговая компания
IGRO

А Олег Рудаков, руководитель сайкл-студий Rock the Cycle, отмечает, что в кризисных ситуациях важно действовать оперативно и слаженно, быстро ориентироваться в происходящих изменениях и не поддаваться панике.

■ ■ Самое главное — не паниковать, не опускать руки. У тех, кто работает, все получается.

Олег Рудаков,
сеть сайкл-студий
Rock the Cycle

Для многих компаний, особенно в начале пандемии, следование принципу «Главное — не останавливаться» стало важнейшим условием выживания. Большинство героев наших интервью, даже обладая финансовой подушкой безопасности и имея договоренности об отсрочке арендных платежей, предпочитали не ждать снятия ограничений, а искать новые пути развития.

- ■ Технологическое развитие способствует стиранию границ между виртуальным и реальным миром. Владельцам ивент-агентств нужно быть готовыми к таким переменам и как можно быстрее адаптироваться к новым условиям. Поэтому мы держим руку на пульсе. Нельзя уходить на покой и пережидать кризис — восстановиться потом будет практически невозможно.

Александр Садовой,
ивент-компания
Interactive Solutions
Group

При этом некоторые руководители компаний отмечают, что важно не просто действовать, а действовать быстро, стараться предвосхищать события, отслеживать тренды, без колебаний внедрять новые технологии.

- ■ Я вообще не склонен затягивать с принятием решений, а неопределенность, вызванная пандемией, заставила решать еще быстрее. Нужно учиться оперативно принимать решения. И если ошибся, тут же их менять. За этим будущее. Иногда бывает поздно принимать решения, но не нужно уходить в депрессию, нужно брать и делать.

Иван Семчук,
IT-компания
«Бакка Софт»

Воспринимать кризис как время новых возможностей

Жизнь, скорее всего, уже не будет такой, как прежде. Но люди, как правило, продолжают цепляться за привычное, ждут, когда все вернется на круги своя. А это фундаментальная психологическая ошибка, из-за которой многие испытывают стресс. Поэтому для руководителей главное — не бояться изменений и видеть новые возможности даже в кризис. Важно не тратить время впустую, останавливать проекты, ставшие неактуальными, и переключаться на новые. Изменения — это стимул к развитию.

Как отмечает Алина Бородаева, руководитель сети медцентров «А-Линия», бизнес часто работает в нестабильных условиях, поэтому не стоит останавливаться в развитии. Команда должна пробовать что-то новое, адаптироваться к ситуации. Много зависит и от позиции лидера. Алина Бородаева старается относиться к новым обстоятельствам как к новым возможностям.

- ■ Конец одного — это начало другого. Может быть, это сигнал к тому, что нужно что-то пересмотреть, сделать что-то новое. По крайней мере, я всегда настраивала себя на такое восприятие происходящего, поэтому постаралась увидеть новые возможности и в этой кризисной ситуации.

Алина Бородаева,
сеть медцентров
«А-Линия»

А Олег Рудаков, руководитель студий Rock the Cycle, отмечает, что, несмотря на финансовые потери, компания решила использовать период самоизоляции для обновления и развития.

- ■ Если говорить про уровень дохода, то он упал на 70%. Но это дало нам толчок: мы воспользовались периодом ограничений, чтобы сделать ремонт в студиях, так сказать, почистить перышки.

Олег Рудаков,
сеть сайкл-студий
Rock the Cycle

Для школы программирования для детей Coddy пандемия стала настоящим вызовом. В то же время Оксана Селендеева, руководитель школы, отмечает, что благодаря этому компания начала развивать онлайн-формат обучения, разработала дополнительные курсы, внедрила новые бизнес-процессы и перестроила внутренние коммуникации.

- ■ Задачи, отложенные на завтра, мы стали делать сегодня. Запустили большую машину инноваций. Количество занятий и число учащихся выросло в десятки раз. Правда, надо смотреть не только на число учеников, но и на чистую прибыль. У нас еще есть франшизы, различные мероприятия. У них разная маржинальность, но все идет в копилку. По некоторым направлениям у нас минус, это бесспорно. Но чистая прибыль увеличилась.

Оксана Селендеева,
школа программирования
для детей Coddy

Когда первый шок проходит, владельцы бизнесов сталкиваются с необходимостью взять на себя новые обязательства. Они могут быть связаны с решениями сохранить или увеличить штат, внедрить новые услуги или направления деятельности. Вместе с этим открываются и новые возможности.

- ■ При кризисах возрастает ответственность владельца бизнеса. Люди боятся брать на себя ответственность. Я всегда говорю: когда пространство освобождается, оно заполняется чем-то другим. Мы начали делать то, чего никогда не сделали бы в прежнем мире, до пандемии. Это очень круто, потому что в этот момент появляются новые возможности, и я как собственник посмотрел на свой бизнес совершенно под другим углом.

Сергей Третьяков,
школа и кафе-кондитер-
ская «Кондитория»

Некоторые руководители компаний отмечают, что коронакризис стимулировал их профессиональное развитие, заставив генерировать новые, зачастую нестандартные, идеи.

- Для меня, для моего профессионального развития оказалось даже полезным столкнуться с трудностями, которые повлекла пандемия. У меня появилось много интересных идей и планов.

Юлия Зарипова,
торговая сеть «Лента»

Применять многовариантное и краткосрочное планирование

С началом пандемии прежний подход к планированию перестал работать и потребовал модернизации. Проработка различных сценариев развития событий помогла многим руководителям справиться с неопределенностью и наметить дальнейшие шаги. Им пришлось научиться более эффективно адаптировать внутренние процессы и постоянно перестраиваться.

Руководители отмечают, что планирование годовых бюджетов, как и прежде, имеет право на существование, но к этому нужно подходить как к отправной точке для принятия управленческих решений. Нужно научиться быстро реагировать на изменения, чтобы понимать, в каких статьях бюджета будут подвижки.

- Не надо бояться краткосрочного планирования. Трехлетние стратегии сейчас по большому счету лишены здравого смысла. Мне кажется, это больше касается мечтаний, а когда речь идет о конкретике, думаю, это горизонт полугода. При этом пересматривать планы необходимо не реже, чем раз в квартал, и, если нужно, не бояться менять. И надо научиться быстро реагировать в краткосрочных периодах — ежедневно, ежемесячно.

Наталья Серафимова,
сеть фитнес-клубов
«ДОН-Спорт»

Важно иметь план действий на случай развития разных негативных сценариев. **Увидеть новые возможности помогает поиск ответа на вопрос «А что я буду делать, если...».**

К примеру, чтобы справиться с переживаниями во время самоизоляции, Александра Герасимова, руководитель компании FITMOST, стала искать варианты того, чем ее компания сможет заняться, если фитнес-клубы не откроют в ближайшее время или если их вообще не откроют. По ее словам, определившись с планами на разные случаи жизни, она стала чувствовать себя увереннее. Вскоре компания запустила новые онлайн-спецпроекты.

- Я поняла, что нужно придумать решения на случай развития всех негативных сценариев. Я подумала, а что я буду делать, если... И написала, что и как можно делать в таких ситуациях:

Александра Герасимова,
IT-компания FITMOST

как трансформироваться, что запускать. Появился некий внутренний фундамент, на основе которого возникло много конструктивных идей, и благодаря этому получилось взбодрить команду.

Многовариантное планирование, которое означает проработку различных сценариев развития событий, использует и Светлана Раца, основательница бизнес-отеля «Евразия».

■ ■ Теперь мы планируем многовариантно. И на случай, если история повторится, будет третья, четвертая, 10-я волна, у нас тоже есть план. Мы понимаем, какие должны быть процедуры, какой функционал, как мы будем выживать в этой ситуации.

Светлана Раца,
бизнес-отель «Евразия»

А Олег Петряшев, руководитель компании «Технократ», считает, что в кризис важно урезать все расходы, разработать план действий и постоянно следить за ситуацией, при необходимости корректируя план.

Наращивать антихрупкость бизнеса

Руководители компаний отмечают, что антикризисные меры должны быть направлены не только на решение сиюминутных задач, но и на восстановление бизнеса после снятия всех ограничений. Они должны быть своего рода инвестициями в развитие компании.

Предсказать такие события, как пандемия, невозможно. Поэтому, по мнению Виталия Горбатюка, гендиректора компании «ГлавДоставка», надо быть готовыми к любым изменениям и развивать антихрупкость бизнеса.

Кроме того, мир переменчив, а значит, важно уметь действовать в условиях неопределенности.

■ ■ Просто жизнь разнообразнее и непредсказуемее, чем рисует наша фантазия. Я всегда так считал и сейчас получил этому подтверждение.

Максим Шапорин,
телемедицинские
сервисы «ТелеМед»
и «ВетЭксперт»

А Наталия Серафимова, генеральный директор компании «ДОН-Спорт», отмечает, что пандемия активизировала внутренние процессы компании, помогла осознать направления необходимых изменений.

■ ■ Мы стали опытнее, устойчивее. Не только стрессоустойчивее, но и управленчески устойчивее. И, я считаю, это самая главная из положительных черт, которые у нас появились после карантина. Мы бы все равно делали все то, что делаем сейчас.

Наталия Серафимова,
сеть фитнес-клубов
«ДОН-Спорт»

Но теперь это происходит более осознанно. Дело спорится гораздо быстрее, если есть ответ на вопрос «Зачем?».

Представители антихрупкого бизнеса не только всегда готовы к изменениям, выигрывают в ситуации неопределенности и мобилизуют скрытые ресурсы в кризис, но и не забывают про качество своих товаров и услуг, непрерывно развивают профессионализм. Антихрупкой может быть только та организация, которая конкурирует с другими за счет постоянного самосовершенствования.

■ ■ Этот кризис обнажил то, что возросла ценность реальных действий. Очень сложно пускать пыль в глаза. Она не будет никому нужна. То, какой ты красивый, как ты ходишь на работу и изображаешь бурную деятельность, — совершенно не важно. Самое главное — какую ценность ты можешь принести. Поэтому хочешь не хочешь, но в итоге люди должны будут стать профессиональнее.

Дмитрий Барсенков,
Музей русского
импрессионизма

Не тратить время на переживания

Во время пандемии мы не можем контролировать происходящее. Поэтому важно сконцентрироваться на том, на что мы можем повлиять. Задачи руководителя в кризис — не поддаваться панике, не бояться прибегать к разным стратегиям, транслировать оптимистичный настрой, принимать взвешенные решения.

Первое полугодие 2020 года стало для руководителей бизнесов проверкой на стрессоустойчивость. Те, кто не поддался панике и смог быстро оценить все риски и возможности, легче пережили этот период. Например, Евгений Мещеряков, владелец суши-бара «Ой’си», считает, что лучше сосредоточиться на своем проекте, а не ориентироваться на других.

Во время кризиса ответственность в основном ложится на плечи руководителя компании. Именно от его решений зависит дальнейшая судьба сотрудников и всего бизнеса. Поэтому в первую очередь он должен верить в себя и в свои профессиональные навыки. Лидеру нужно уметь не поддаваться панике, придерживаться рационального подхода в принятии решений и не бояться прибегать к новым стратегиям.

■ ■ Двухнедельная болезнь, которая протекала достаточно тяжело, помогла мне по-другому взглянуть на ситуацию. Отношение к бизнесу поменялось: я спокойнее стала смотреть на все. Исчезла суета, не стало ощущения, что все горит, все рушится.

Светлана Раца,
бизнес-отель «Евразия»

Когда ты спокоен, пути решения проблем найти гораздо проще. И я их нашла.

Команда всегда чувствует настрой руководителя, поэтому владельцу компании важно следить за своим состоянием, чтобы не транслировать негативные эмоции вовне.

■ ■ Самое сложное — вытащить людей из состояния паники. Сделать так, чтобы человек перестал бояться, практически невозможно. Поэтому мы старались не распространять стресс на ребят, поддерживали веру в то, что все будет хорошо, благополучно. И не тратили время на тех, кто не хотел выходить из этой ситуации: мы просто оставляли их в стороне и двигались дальше.

Сергей Третьяков,
школа и кафе-кондитерская «Кондитория»

Сохранять команду

Во время кризиса Виталий Горбатюк, гендиректор «ГлавДоставки», осознал, что нужно постараться удержать сотрудников, которые работали в компании с самого ее основания. Новички нуждаются в адаптации и еще не до конца осознают цели и принципы компании.

■ ■ Ошибка — уход людей, которые в компании работали с самого ее основания. Новые сотрудники еще не прониклись корпоративной культурой, для них еще не до конца ясны цели компании, да и тип взаимодействия может быть чуждым. На их адаптацию уходит много времени. А люди, которые давно работают, можно сказать, выросли в нашей компании. Мне кажется, что расставание с некоторыми из них было опрометчивым шагом — можно было сохранить их в компании, это обеспечило бы более быстрый рост.

Виталий Горбатюк,
транспортная компания
«ГлавДоставка»

О том, что залог успешной работы любого бизнеса — его сотрудники, говорит и Анна Никитина, основательница сети химчисток Delicato. Она отмечает, что в стрессовых ситуациях сила команды была особенно заметна. В пандемию компания Delicato смогла сохранить весь штат, и это помогло перестроить работу без потери качества услуг.

Сохранять и развивать корпоративную культуру

Когда руководители прямо говорят о сложностях, возникших из-за пандемии, это повышает доверие сотрудников и помогает им быстрее перестраиваться, развивать новые навыки и компетенции.

Светлана Раца, основательница бизнес-отеля «Евразия», убедилась на собственном опыте, что без выстраивания доверительных отношений добиться хорошего финансового результата в гостиничном бизнесе не получится. Управляющая компания вложила все силы в сохранение коллектива и его адаптацию, что помогло ей удержаться на плаву, а сотрудникам — добиться необходимых результатов и с уверенностью смотреть в будущее.

- ■ Гостиничный бизнес делается людьми для людей. Человеческие отношения — самое важное, что может быть в нем. Осознание этого помогло поменять приоритеты. Заботясь о сотрудниках, можно получить приятный бонус в виде успешного развития предприятия.

Светлана Раца,
бизнес-отель «Евразия»

Руководство компании Rock the Cycle полностью сохранило команду, с сотрудниками была налажена регулярная коммуникация. В период ограничений команда проводила еженедельные собрания в Zoom, обсуждала дальнейшие шаги.

- ■ Я еще раз убедился, что нужно вести открытую коммуникацию с сотрудниками, рассказывать им о том, что происходит. Потому что непонимание ситуации может порождать ненужные вопросы и слухи, которые могут негативно сказаться на деятельности компании.

Олег Рудаков,
сеть сайкл-студий
Rock the Cycle

А руководители сети маникюрных салонов «Пальчики» не только морально поддерживали сотрудников, но и заботились о том, чтобы члены команды регулярно проходили обучение, развивали навыки и компетенции, необходимые для новых направлений деятельности. Это помогало сохранять лояльность работников, а также быть в тренде.

- ■ Нужно попытаться сохранить ценности и персонал. То, что ты вкладываешь в сотрудников, важнее затрат на ремонт или закупки. Хотя эти вложения почти невидимы, они важны, поэтому мы научились психологически поддерживать сотрудников.

Антон Дерконос,
сеть салонов «Пальчики»

По мнению Наталии Серафимовой, генерального директора компании «ДОН-Спорт», в кризис материальная мотивация не работает, поскольку никто не знает, что будет с финансами компании в ближайшем будущем. Ключевые факторы успеха — общие ценности и желание людей выстоять.

- ■ Я горжусь своей командой, горжусь людьми, которые были со мной все это время. Мы получили хороший урок по командообразованию, по совместному преодолению трудностей — это точно. Отношение

Наталия Серафимова,
сеть фитнес-клубов
«ДОН-Спорт»

к сотрудникам изменилось не только у меня, оно изменилось у руководителей всех рангов. Как никогда стала понятна ценность правильных людей на правильных местах.

Кроме того, как отмечают некоторые руководители, в выигрыше оказались те компании, в которых и раньше, до пандемии, стремились выстроить общую систему ценностей.

■ ■ Для того чтобы сохранить команду, нужно изначально строить с людьми такие отношения, которые предполагают наличие очень похожих систем координат. Если человек придерживается тех же взглядов, что и ты, тогда можно вместе двигаться вперед. Это и есть так называемая корпоративная культура, когда людей объединяет нечто общее.

Мария Шакова,
салон красоты Martori

Бережно относиться к ресурсам

Пандемия актуализировала тему грамотного распределения денежных ресурсов. Наличие финансовой подушки помогло выстоять не одной компании. Кроме того, руководители использовали «микроскальпинг» трат, перераспределяли бюджеты, внедряли систему предоплаты и сокращали период постоплаты, инвестировали в обучение и развитие сотрудников.

Иметь финансовую подушку безопасности

В бизнесе необходимо умение заранее просчитывать риски, и компания «Технократ» тому пример. По мнению Олега Петряшева, руководителя компании, каждый бизнес должен быть готов к кризисной ситуации. Благодаря существованию альтернативного направления развития, компания не только удержалась на плаву, но и получила новых клиентов, создала еще одно направление с большим потенциалом. В результате онлайн-продукт, которому раньше не уделялось пристального внимания, стал успешным, в том числе благодаря тому, что у компании были ресурсы на его развитие. Важную роль сыграло и наличие финансовой подушки безопасности — она позволила сохранить штат и развивать бизнес.

■ ■ Если бы не было подушки безопасности, заранее готового продукта, репутации — ничего бы не получилось. Если бы мы не были подготовлены к моменту начала пандемии, нас бы ничего не спасло.

Олег Петряшев,
компания «Технократ»

Основной вывод, который сделала команда сети химчисток Delicato по результатам прошлого года, — бизнесу нужно иметь финансовый запас как минимум на полгода. Для этого компания намерена пересмотреть систему финансовых взаимоотношений с партнерами и клиентами корпоративного сектора.

- ■ Мы точно перестроим систему финансового учета. Мы всегда были готовы идти навстречу и брать вещи с отложенным платежом. Опыт пандемии научил, что так делать не надо. Сейчас мы начинаем поднимать голову. Мы вышли в плюс и начали зарабатывать, то есть снова стали откладывать жирок.

Анна Никитина,
сеть химчисток Delicato

Преодолевать трудности и развиваться вместе с партнерами

Чем ближе отношения с партнерами, тем проще выйти из кризиса. Поэтому бизнесы, оказавшись в новой, пандемической, реальности, стали чаще выстраивать коллаборации, открыто обсуждать трудности, искать взаимовыгодные решения проблем.

- ■ Партнерские отношения должны оставаться партнерскими. Ситуации бывают разными, поэтому лучше договариваться, как говорится, на берегу. Здесь нельзя прибегать к упрекам и ультиматумам — нужно вместе преодолевать трудности.

Антон Дерконос,
сеть салонов «Пальчики»

Доверительные отношения с партнерами, выстроенные за счет выполнения обязательств, в кризис могут стать важным ресурсом для выживания. Так, Илья Волков, совладелец компании «Библиотека ароматов» убежден, что, к примеру, шансы договориться с арендодателями во многом зависят от того, как строилось общение до пандемии. Кроме того, залогом доверительных отношений являются финансовая дисциплина, высокоорганизованный менеджмент, уважение друг к другу.

- ■ На протяжении шести лет (столько существует наше розничное направление) мы со всеми старались выстраивать открытые, доверительные и долгосрочные отношения. Мы всегда очень четко следили за финансовой дисциплиной со своей стороны. Мы не допускали просрочек платежей. Поэтому в глазах партнеров мы всегда были ответственной компанией. И понятно, что мы попали в эту ситуацию не по собственной воле. Это новая объективная реальность, в которой оказались все.

Илья Волков,
парфюмерная компания
«Библиотека ароматов»

Многие компании, пользующиеся услугами курьерской службы «Достависта», в пандемию столкнулись с тем, что большую долю продаж пришлось перенести в онлайн. Это потребовало совершенно иного подхода к организации доставки товаров: в связи с возросшими объемами онлайн-покупок многие процессы пришлось выстраивать заново. Поэтому команда «Достависты» оказывала компаниям-клиентам консультационную поддержку, а для самой курьерской службы это стало новой зоной роста.

- Мы оказывали консультационные услуги и объясняли не только, как подключиться к нашему сервису, но и как, например, создать интернет-магазин. Такого рода поддержку клиентам мы раньше не оказывали.

Татьяна Борzych,
курьерская служба
«Достависта»

Правильно расставлять приоритеты

С началом пандемии особенно актуальной стала способность грамотно расставлять приоритеты. В частности, сеть маникюрных салонов «Пальчики» сфокусировалась не на привлечении новых клиентов, а на удержании прежних. В этом направлении ведется работа с имеющейся гостевой базой: восстанавливается связь с клиентами, которые посещали салоны несколько лет назад.

- Мы научились не распыляться, а выделять то, что важно именно сейчас. Например, заниматься сегментом, который приносит больше прибыли. Мы пришли к выводу, что нет смысла тратить на внешний маркетинг. Вместо этого нужно работать с нашей гостевой базой, которая формировалась годами.

Антон Дерконос,
сеть салонов «Пальчики»

Вкладывать средства в передовые технологии

Во время пандемии ускорились процессы цифровизации компаний, что потребовало дополнительных финансовых вложений. Но в большинстве случаев они оказались оправданными: бизнес-процессы были оптимизированы, эффективность команд повысилась.

- Когда мы строили свою IT-систему, мы не знали, что будет пандемия, но изначально делали систему автономной, облачной, масштабируемой, гибкой, не привязанной к месту. И это окупилось. Вложения в IT всегда оправданны, поэтому мы не жалеем об этих инвестициях.

Максим Шапорин,
телемедицинские
сервисы «ТелеМед»
и «ВетЭксперт»

Оптимизировать рабочие процессы

Максим Шапорин, руководитель телемедицинских сервисов «ТелеМед» и «ВетЭксперт», отмечает, что первые месяцы пандемии научили более рационально использовать время сотрудников. Сейчас на онлайн-совещаниях команде хватает 40 минут, чтобы обсудить все вопросы, а раньше на это уходило гораздо больше времени. В кризисной ситуации коллектив выходит из зоны комфорта и работает интенсивнее, стараясь достичь большей эффективности. Похожие наблюдения и у Александра Садового, руководителя компании Interactive Solutions Group.

Конечно, история каждой компании уникальна — и каждый руководитель находит свой выход из сложной ситуации. Мы надеемся, что приведенные рекомендации помогут управленцам и предпринимателям в этом поиске.

Часть 2
Коллекция
кейсов



В этой части книги мы кратко рассказываем обо всех героях интервью и их компаниях, делая акцент на том, какие трансформации произошли с ними в период пандемии. Все кейсы разделены на группы в зависимости от способов адаптации (см. главу 2), которые герои интервью использовали во время кризиса. Раздел помогает оценить всю палитру примеров и разнообразие решений руководителей компаний. Напомним, что наши герои — представители антихрупкого бизнеса. Им удалось не просто удержаться на плаву, но и успешно модернизировать и переориентировать деятельность в пандемию. Одним это давалось проще, другим — сложнее, но все смогли сохранить и развить свой бизнес, несмотря на трудности. В книге мы приводим лишь краткие обзоры, подробнее с историями адаптации компаний в первый год пандемии можно ознакомиться по ссылкам на интервью. А для удобства навигации по сферам деятельности в конце раздела приведен общий перечень кейсов.

Способ адаптации № 1: частично закрыть старый бизнес, отказаться от неработающих активов

Михаил Павлов,
руководитель проекта по йоге и здоровому
образу жизни Yoga_Method



▀▀ «Не мир не будет прежним, а я не буду прежним в этом мире после пандемии»

Михаил Павлов — инструктор по йоге, сноуборду и фридайвингу, профессиональный путешественник. Автор технологии развития личности _method, куда входят такие направления, как yoga_method, арное_method и др.

Yoga_Method — проект, созданный для популяризации идей йоги и здорового образа жизни. Он включает несколько направлений: офлайн- и онлайн-тренировки по йоге, обучающие семинары и курсы, ежегодные тренировочные сборы в Индии, Египте и России.

Запрос на онлайн и стремление отличаться от конкурентов

С началом пандемии многие направления работы проекта пришлось приостановить, потому что они были связаны с офлайн-тренировками и путешествиями. По словам Михаила Павлова, это послужило стимулом к наращиванию присутствия в онлайн-среде, привлечению клиентов в этот сегмент, развитию YouTube-канала.

В условиях, когда ниша фитнеса переполнилась предложениями и рынок пережил демпинг цен, качество продукта стало превыше всего. Руководитель проекта Yoga_Method обдумал разные форматы работы и каждому преподавателю предоставил возможность внести личный вклад в развитие компании: создать авторские онлайн-курсы. Важно понимать, что, когда руководитель компании отмечал, что ему «не хотелось расходовать себя за три копейки», речь шла не только о том, чтобы предложить клиентам достойный продукт. Это также демонстрация намерения вкладывать свое время и силы только в то, что будет качественным и полезным.

Основным следствием пандемии для проекта Yoga_Method стало закрытие студии йоги в Москве. Занятия в зале были отменены еще в середине марта 2020 года, а в середине апреля было решено отказаться от помещения. По словам владельца студии, это решение не было тяжелым. Ресурсы на аренду помещения были, однако в новых условиях оказалось, что лучше направить их на другие задачи.

Наращивание стрессоустойчивости и адаптивности

Многие эксперты и исследователи говорят о глобальных изменениях, произошедших в пандемию и повлиявших на все сферы жизни общества. Повторяя, как мантру, слова, что мир больше не будет прежним, люди часто упускают из виду, что они сами не смогут быть прежними в изменившемся мире. Трансформации, случившиеся с проектом Yoga_Method, подталкивают его автора наращивать стрессоустойчивость и адаптивность, тем самым убеждаясь в полезности своей деятельности как для себя самого, так и для своих клиентов.

Кейс компании [↗1](#)

Екатерина Колчанова,
руководитель социальных проектов «Теперь так»,
«Осока Высокая», «Обратка»



■ ■ «Сообщество вокруг наших проектов — это люди, которых объединяет желание участвовать в переменах и менять что-то в своей среде»

Екатерина Колчанова — сооснователь трех проектов, связанных с ответственным (бережным) потреблением и распространением его в обществе как новой нормы: «Осока Высокая» (магазин и сообщество), «Теперь так» (образовательный проект), «Обратка» (сервис многоразовой оборотной посуды). Вокруг этих проектов созданы сообщества неравнодушных людей, стремящихся изменить свои привычки во благо окружающей среды.

«Теперь так» — проект, в рамках которого организовано несколько образовательных курсов. Подписчики получают письма на электронную почту, в которых рассказывается о сокращении мусора, заботе об экологии и создании бережного и экономного быта. У проекта уже более 30 000 подписчиков.

«Осока Высокая» — интернет-магазин для людей, придерживающихся принципов бережного потребления. Предлагает отечественные продукты и косметику. Главная задача магазина — помочь потребителям сделать быт более экологичным.

Специфика социальных проектов

Проекты «Осока Высокая» и «Теперь так» имеют разные механизмы развития и продвижения, и, несмотря на общую идею популяризации бережного потребления, их аудитории различаются. «Теперь так» — главный публичный проект команды — использует модель добровольной оплаты. То есть пройти курс можно бесплатно. Магазин «Осока Высокая», напротив, хоть и проявляет социальную ответственность, основан на принципе купли-продажи. В долгосрочной перспективе вторая модель сможет развиваться и наращивать жизнеспособность с ростом гражданской осознанности в обществе, поскольку вместе с ней будет расти готовность потребителей выбирать товары с учетом не только их цены, но и экологичности.

Екатерина Колчанова подчеркивает, что важен не размер проекта, а люди, которые разделяют его идею и готовы менять свой образ жизни, чтобы эту идею воплотить в жизнь. Пусть даже сначала их будет немного.

Пандемия подтолкнула выбрать что-то одно

В конце апреля 2021 года Екатерина Колчанова приняла решение закрыть или продать магазин «Осока Высокая». С началом пандемии оба проекта — «Осока Высокая» и «Теперь так» — испытывали трудности, но смогли устоять и не закрыться. Однако их дальнейшее существование и развитие зависит от возможностей роста и того, на чем сконцентрируют усилия основатели. Именно поэтому ситуация подтолкнула создательницу проектов выбрать что-то одно, чтобы предложить своим клиентам еще более качественный и полезный продукт. Выбор пал на проект «Теперь так».

Кейс компании [↗ 2](#)

Способ адаптации № 2: выждать, планировать рестарт после снятия ограничений

Мария Шакова,
совладелица салона красоты Martori



■ ■ «Природа останавливает людей и говорит: возьмите паузу»

Мария Шакова — совладелица салона красоты Martori. Консультант международного уровня в области стратегии, коммерции, инноваций. Один из организаторов программы акселерации развития малого и среднего бизнеса при правительстве Ленинградской области.

Салон красоты Martori был открыт в Москве бизнес-экспертом Марией Шаковой и дизайнером Маурицио Пикерри. У Martori партнерские отношения с одноименным итальянским бьюти-салонам, который уже более 18 лет предоставляет услуги в сфере красоты.

Пауза в работе на время режима самоизоляции — решение ответственного руководителя

Мария Шакова решила подать своим сотрудникам и клиентам пример ответственной социальной позиции. По ее мнению, именно первые лица компании транслируют определенные модели поведения своим сотрудникам. Специалисты Martori полностью прекратили работу с клиентами, с самого начала пандемии отказавшись от предоставления услуг с выездом на дом и даже от онлайн-продаж профессиональной косметики. По словам совладелицы салона, следование закону — не единственная причина паузы в работе. Еще одна кроется в специфике бизнеса: в салонах красоты — особая атмосфера, к тому же необходим личный контакт с клиентами.

Корпоративная культура — ключ к успешной адаптации

Одним из факторов успеха компании и ее выживаемости в кризис является общая система ценностей, разделяемая всеми участниками команды, иными словами, корпоративная культура. Принципы, вокруг которых строится команда, определяют перспективы сохранения коллектива. Укреплять командный дух и поддерживать собственный авторитет лидеру помогает безоговорочное следование ценностям, которые разделяются всеми членами команды. Если же руководитель не разделяет ценностей своей команды, он рискует потерять все.

В чем сила предпринимателя?

Смелое воплощение мечты — вот что такое бизнес для многих предпринимателей. Мария Шакова убеждена, что бизнесмены — особая категория людей, способных идти на риск. Готовность взять на себя ответственность, постоянный поиск новых идей и решений помогают предпринимателю выйти из кризиса с минимальными потерями. Сейчас особенно важно быть не просто экспертом в конкретной сфере, но бизнесменом, который при наличии управленческих компетенций сможет перестроиться и открыть новый бизнес. Более того, от доли таких людей в обществе зависит восстановление экономики в целом.

Кейс компании  3

Александра Давыдкина,
владелица сети маникюрных салонов «Пальчики» в Самаре



«Люди не перестают покупать продукты во время карантина, но стричься или делать маникюр в салонах перестают»

Александра Давыдкина — владелица салонов «Пальчики» в Самаре.

Сеть салонов маникюра и педикюра «Пальчики» в Самаре была открыта по франшизе. В городе работают два салона и школа комплексного обучения мастеров.

Депрофессионализация отрасли в кризис

Еще до объявления режима самоизоляции Александра Давыдкина решила приостановить работу одного из двух своих салонов, но после соответствующего распоряжения властей закрыла оба. С 13 апреля 2020 года салоны красоты в Самаре получили разрешение на продолжение работы, но при условии усиления профилактических мероприятий. Тогда Александра Давыдкина открыла сначала один салон, а с началом летнего сезона, когда поток гостей стабилизировался, — второй.

Интервью раскрывает острые проблемы, с которыми столкнулась бьюти-сфера во время пандемии и после снятия карантина. На этом примере мы наблюдаем депрофессионализацию отрасли, уход компаний в тень. Салоны красоты теряют клиентов, причем не только из-за того, что у людей снижаются доходы и они начинают экономить на услугах не первой необходимости, но и потому, что все больше мастеров работают на дому, нелегально. Эта ситуация мобилизует владельцев бизнеса создавать объединения для разработки и уточнения стандартов деятельности, налаживания диалога с государством. Александра Давыдкина отмечает, что начать диалог с государством способен только бизнес, который действует легально.

Развитие лояльности и вовлеченности сотрудников

Лояльность и вовлеченность сотрудников — показатели, за которыми руководителям компаний особенно важно следить в условиях кризиса. В сфере, деятельность которой построена на ручном труде, профессиональные мастера ценятся высоко. Для поддержки сотрудников Александра Давыдкина выбрала такие инструменты, как развитие финансовой грамотности работников, предоставление им материальной помощи и проведение командообразующих мероприятий. Подчеркнем важность адресной помощи и поддержки работников в небольших коллективах численностью не более 50 человек.

Но прежде чем работать с коллективом, владельцу компании важно позаботиться о собственной моральной и физической форме. Рассматриваемый кейс показывает, что ответственному руководителю необходимо следовать принципу «сначала наденьте маску на себя, затем — на ребенка». В сложные периоды, когда поддерживать и бизнес, и команду нелегко, руководителю нужно заботиться о себе и сохранять позитивный настрой.

Кейсы компании [4](#) [5](#)

Семен Гальперин,
арт-директор концертных площадок «Дом печати» и Tele-Club



«В коллективе работают уникальные люди, и нам бы хотелось его сохранить»

Семен Гальперин — арт-директор концертных площадок «Дом печати» и Tele-Club в Екатеринбурге.

Концертная и событийная площадка «Дом печати» включает в себя арт-пространство, концертный зал, кафе и бар. Здесь проводятся культурные мероприятия: лекции, кинопоказы, вечера фортепианной музыки и литературные чтения.

Tele-Club — одна из крупнейших концертных площадок Екатеринбурга. За 13 лет работы в концертном зале прошло около 1000 концертов российских и зарубежных музыкантов, которые посетили более 1,5 млн зрителей.

Особенности концертного бизнеса

С началом пандемии концертные площадки по всей России закрылись, перенесли или отменили запланированные мероприятия. При этом команда «Дома печати» и Tele-Club не перестала работать: большинство артистов просто перенесли концерты на другие даты.

Бизнес в сфере организации культуры и досуга имеет свою специфику, предполагающую длинные цепочки подрядчиков и исполнителей, работающих по предоплате. Только непрерывность работы обеспечивает стабильность бизнеса. Финансовой подушки, как правило, нет — средства в постоянном обороте. В пандемию организаторам концертов пришлось столкнуться с двумя серьезными проблемами. Обе связаны с людьми.

Первая касается возврата денег за билеты. Часто зрители покупают билеты заранее. С началом пандемии и переносом концертов на неопределенный

срок многие зрители захотели, чтобы им вернули деньги. Проблема была бы неразрешима без изменений в законодательстве и введения ваучеров и повлекла бы банкротства большинства компаний в этой сфере. Ваучеры за билеты ввели, однако важной оказалась и работа с аудиторией, общение с людьми, включающее понятную зрителям аргументацию в пользу поддержки артистов и концертных площадок.

Вторая проблема связана с сохранением коллектива, который на время пандемии лишился работы. Специалисты в сфере организации концертов и мероприятий во многом уникальны, обладают определенным опытом, знаниями и навыками, которые невозможно получить без практики, даже при наличии специального образования. Умение выстраивать работу с командой так, чтобы в трудной ситуации сотрудники отнеслись с пониманием к вынужденному сокращению рабочего дня и зарплат, оказалось одним из важнейших качеств руководителя.

Кейс компании 6

Игорь Лютенко,
генеральный директор ивент-компании «PRO-интерактив»



  «Ушли бы в онлайн — потеряли бы то, чем занимались»

Игорь Лютенко — генеральный директор ивент-компании «PRO-интерактив».

Компания «PRO-интерактив» специализируется на игровых маркетинговых активностях, тимбилдингах и спартакиадах, командных активных играх. Предоставляет в аренду аттракционы, инвентарь для развлечений, спортивное и — с недавнего времени — дезинфекционное оборудование для корпоративных, деловых, городских и частных мероприятий.

Срыв планов и антикризисные меры

Ивент-индустрия признана одной из наиболее пострадавших от пандемии. В ответ на кризис руководство компании «PRO-интерактив» прибегло к довольно жесткой, но необходимой мере — сократить штат. Во многом благодаря этому компания смогла сохранить бизнес, бросив все силы на продвижение в интернет-ресурсах, обучение сотрудников и создание нового продукта — программ тимбилдинга. Во время режима самоизоляции компания практически не имела дохода, и руководитель из собственных средств поддерживал ее существование, оценивая это как инвестиции в будущее. Ставка на офлайн оказалась выигрышной. Ведь при переходе

в онлайн компания не разработала бы продукт, который оказался востребованным на рынке после ослабления ограничений.

Еще одним следствием пандемии стало изменение условий организации мероприятий. На первый план вышло обеспечение безопасности участников. Подстраиваясь под новую реальность, «PRO-интерактив» освоил еще одну нишу: начал предоставлять в аренду организаторам мероприятий дезинфекционное оборудование, что в условиях повышенного внимания к безопасности стало конкурентным преимуществом.

Запрос на качественный онлайн и другие тренды на ивент-рынке

Один из ключевых трендов — рост спроса на онлайн-контент, прежде всего — креативный и качественный. Проведение мероприятия онлайн вовсе не предполагает его низкую стоимость. Наличие качественной картинки, хорошего звука и режиссуры требует вложений, но повышает привлекательность мероприятия.

Кроме того, популярность набирает такой тренд, как проведение гибридных мероприятий, где действие происходит и в онлайн, и в офлайн. Однако при проведении мероприятия в онлайн важно учитывать отличительные особенности такого формата. В нем гораздо сложнее поддерживать вовлеченность участников, поэтому особое значение имеет качество контента.

Кейс компании [↗7](#)

Способ адаптации № 3: развивать онлайн-присутствие в своей сфере

Дмитрий Барсенков,
заместитель директора Музея русского импрессионизма



■ ■ «В трудные моменты культура способна вытаскивать людей на новый эмоциональный уровень»

Дмитрий Барсенков — заместитель директора Музея русского импрессионизма.

Музей русского импрессионизма — частный музей в Москве, посвященный одному из крупнейших течений в искусстве конца XIX — начала XX века. В коллекции музея — работы Серова, Коровина, Кустодиева, Поленова, Кончаловского, Грабаря и других художников.

Перевод проектов в онлайн: новые возможности

Переход на удаленку предполагает перераспределение обязанностей среди тех сотрудников, которые работают непосредственно в помещении музея. Это является одним из ключевых элементов психологической поддержки коллектива, члены которого в непростой период хотят работать и быть полезными.

Кроме того, реорганизация рабочих процессов побуждает сотрудников осваивать новые навыки и компетенции, в частности, связанные с более четким планированием проектов, удаленной коммуникацией и переводом продуктов в digital-пространство. Каждый член команды осознает, что важно не просто день за днем выполнять свои должностные обязанности, но двигаться вперед, развиваться.

С начала пандемии музей публикует записи лекций на YouTube-канале, проводит детские онлайн-мастер-классы, а в социальных сетях делится историями картин. При этом команда не намерена останавливаться на достигнутом. Цифровизация значительно расширила зону присутствия проектов и повысила их социальную доступность. Современные технические возможности сделали реальным взаимодействие с разными группами посетителей, в том числе с инвалидами.

Внутренние и внешние коммуникации: новые форматы

Пандемия существенно изменила внутренние коммуникации. В рамках дистанционной работы руководству музея приходилось выделять больше времени на контроль и проводить ежедневные и еженедельные собрания. С одной стороны, у сотрудников оставалось меньше времени на выполнение рабочих обязанностей, с другой — люди были вынуждены работать продуктивнее.


Организация начала разрабатывать новые подходы к коммуникации с целевыми аудиториями. В новой реальности это позволило не только заинтересовать посетителей музея, но и сохранить часть дохода. По словам Дмитрия Барсенкова, многие организации сделали паузу в работе с лояльной аудиторией, но Музей русского импрессионизма выбрал другой путь. Он предоставил возможность купить билет с открытой датой и воспользоваться им в любой день с момента снятия ограничений и до конца 2020 года.

Выход в digital-пространство сопровождался необходимостью измерения эффективности принятых мер. Приходилось осуществлять сбор и анализ данных — при наличии небольшого маркетингового бюджета было необходимо, чтобы затраты были максимально эффективными.

Кейс компании

Ирина Стройнова,
владелица сети ювелирных магазинов WANNA?BE!



 «Мы впервые зашли на личную территорию покупателя»

Ирина Стройнова — владелица сети ювелирных магазинов WANNA?BE!

В основе концепции сети ювелирных магазинов WANNA?BE! лежит принцип ценовой и территориальной доступности. Точки продаж расположены в популярных московских торговых центрах с высокой проходимостью.

Сплочение коллектива и новые обязанности сотрудников

Временное закрытие розничных точек продаж оставило без работы почти весь коллектив. Однако трудности укрепили командный дух: многие сотрудники смогли проявить инициативу и взять на себя новые обязанности. Обязанности продавцов, с одной стороны, не изменились: они по-прежнему включали в себя продажи и общение с клиентами. С другой стороны,

сотрудники освоили новые инструменты, научились выстраивать онлайн-коммуникации и работать с клиентскими базами.

Кроме того, компания разработала и применила реферальную программу, что стало новым успешным опытом. Возможно, такие решения — своего рода проявление предпринимательского таланта, когда владелец бизнеса вынужден пойти на риск и реализовать смелую идею. Нестандартным решением было увеличение бюджета на рекламу. Это привело к существенному росту посещаемости сайта и онлайн-продаж.

Ответственность руководителя

Для руководителя WANNA?BE! трудные времена стали поводом к рефлексии об ответственности за свое дело и команду. Владелица магазинов рассчитывала только на себя, и это давало ей силы и мотивацию продолжать бороться за выживание своего дела. Гибкость — одно из важнейших качеств, которое помогает продолжать активную работу и влияет на выживание бизнеса. Гибкость обеспечивается за счет готовности руководителя перестраивать внутренние процессы компании, готовности сотрудников брать на себя новые обязанности, а также наличия финансовой подушки безопасности.

Кейсы компании [9](#) [10](#)

Сергей Юров и Светлана Дымова,
руководители Института бизнеса и дизайна B&D



■ ■ «Дистанционное обучение — это очень тяжело для детей и их родителей. Такой формат больше подходит для взрослых»

Сергей Юров — д. э. н., профессор, ректор Института бизнеса и дизайна B&D.
Светлана Дымова — к. э. н., первый проректор Института бизнеса и дизайна B&D.

Институт бизнеса и дизайна B&D — ведущий вуз в области дизайна и управления, ориентированный на профессиональную подготовку по дизайну, рекламе, маркетингу и менеджменту в креативных индустриях.

Переход на дистанционное обучение

Успешному процессу перехода на дистанционное обучение во многом помогли ресурсы учебного заведения, контакты с зарубежными партнерами и опыт организации такой формы обучения.

Главной проблемой дистанта стало значительное увеличение нагрузки преподавателей. Подготовка к лекциям, как и весь рабочий процесс, стала занимать значительно больше времени. Трудности были связаны и со спецификой направлений обучения. Например, такое направление, как «дизайн», предполагает обучение с применением разных материалов и техник. Кроме того, по мнению руководителей института, онлайн-формат не обеспечивает важных межличностных и психологических составляющих учебного процесса. Руководители сравнивают этот формат с продвинутым и технически оснащенным самоучителем, который подходит далеко не каждому и может быть полезен не во всех областях знаний. Светлана Дымова подчеркивает, что в школах и университетах незаменима роль преподавателя. В офлайн-формате преподавателю проще учитывать особенности учеников, адаптировать материал и проверить, как он усвоен.

Состояние образовательной отрасли: что сейчас и что потом?

Стратегия развития института, которая складывалась не один год, сыграла существенную роль в том, как организация чувствовала себя в ситуации форс-мажора. Вуз долгое время работал над тем, чтобы увеличить долю программ высшего образования и уменьшить долю программ дополнительного образования. Опытным путем, извлекая уроки прошлых экономических кризисов, организации удалось выстроить наиболее устойчивую и безопасную бизнес-стратегию.

Руководители института выражают опасения насчет дальнейшего развития и устойчивости образовательной сферы. В долгосрочной перспективе пандемия и следующий за ней экономический кризис могут оказать существенное влияние на набор абитуриентов и на качество образовательных услуг вузов.

Кейс компании 11

Илья Слепов,
совладелец и руководитель сети спортивных
магазинов «Лаборатория бега RunLab»



■ ■ «Сложные ситуации проявляют личность человека, как лакмусовая бумажка. Чем сложнее вызовов, тем ярче мы видим персону»

Илья Слепов — триатлонист, мастер спорта по спортивному ориентированию, основатель и совладелец «Лаборатории бега RunLab» и ряда других компаний, спортивный инвестор. В 2017 году стал финалистом международ-

ного конкурса «Предприниматель года», который проводила компания Ernst & Young.

«Лаборатория бега RunLab» — сеть магазинов спортивной обуви и экипировки. Сеть включает четыре магазина в Москве и два — в Санкт-Петербурге. Штат компании насчитывает около 80 человек.

Предупрежден — значит вооружен

Как только появились сообщения о том, что коронавирус проник в Европу, в «Лаборатории бега» начали готовиться к работе в условиях возможной эпидемии. Уже в начале марта 2020 года компания начала перестраиваться с учетом будущего закрытия магазинов, хотя на тот момент многие сотрудники не верили в такое развитие событий. Акцент был сделан на закупку средств индивидуальной защиты, развитие онлайн-магазина и службы доставки. Превентивные действия позволили быть на шаг впереди и легче войти в период ограничений. Чтобы поддерживать и координировать команду, руководитель регулярно записывал видеообращения к сотрудникам, в которых рассказывал об изменениях ситуации и первоочередных задачах. Быстрая реакция помогла и в момент снятия ограничений. Пока другие пытались перезапустить свой бизнес, магазины сети открыли свои двери сразу после официального объявления о снятии ограничений.

Интернет-магазин помог компании выжить

До пандемии работа компании выстраивалась с акцентом на личное общение между клиентом и продавцом. Период ограничений стимулировал принять ряд бизнес-решений, которые увеличили поток заказов в интернете. У компании появилось несколько разных служб доставки по всем городам, опция заказа нескольких товаров на выбор и бесконтактной доставки. Результаты превзошли ожидания: покупатели активно начали пользоваться новыми возможностями.

Говоря о настроениях сотрудников, Илья Слепов выделяет три стадии: отрицание, принятие и готовность действовать. Руководитель компании принял стратегическое решение сохранить рабочие места и выплачивать всем сотрудникам базовую часть оклада. В этой ситуации он использовал нестандартный подход: компенсировал часть зарплаты сотрудников за счет собственных средств. Сотрудникам, желающим увеличить доход, руководство компании предложило дополнительную работу, а активных и инициативных поощряло бонусами. Это был важный опыт для бизнеса, и компания намерена дальше развивать творческий потенциал сотрудников.

Трудности — понятие субъективное

Руководитель компании отмечает, что он не рассматривал период ограниченный как трудности — для него это было время интересных задач и личных вызовов. Илья Слепов относится к сложившейся ситуации с благодарностью, несмотря на изменения, которые пришлось внести в стратегию управления бизнесом. Поддерживать позитивный настрой помогает социальная среда: семья, друзья, клиенты. Компания получила много благодарностей от клиентов, что придало сил и уверенности всей команде.

Илья Слепов считает, что теперь вопросам заботы о здоровье и безопасности будет уделяться больше внимания. В первую очередь это касается автоматизации покупок. Но, по мнению основателя «Лаборатории бега», несмотря на активное развитие интернет-сервисов, ценность человеческого общения возрастет. И сеть продолжит развиваться в офлайн-направлении.

Кейс компании [↗12](#)

Карина Яковлева,
основатель и генеральный директор
кадрового агентства Business Travel Job



▀▀ «Опыт двух предыдущих кризисов помогает решать проблемы и сейчас»

Карина Яковлева — основатель и генеральный директор кадрового агентства Business Travel Job.

Компания Business Travel Job занимается подбором персонала, специализируется на рынке делового туризма, гостиничном и ресторанном бизнесе.

Выход из зоны комфорта: опыт расширения сферы деятельности

Готовность работать в незнакомых сферах и опыт выживания в кризисы помогли Business Travel Job приспособиться к нынешним сложным условиям. Так, кризис 2008 года научил руководство компании подсчету расходов и жесткой экономии.

Основная специализация Business Travel Job — подбор персонала для ресторанного бизнеса, тревел- и гостиничной индустрий. Именно эти сферы

сильнее всего пострадали в пандемию. Однако незадолго до введения режима самоизоляции у компании появились новые клиенты из других отраслей.

Адаптация к режиму удаленной работы

В середине марта 2020 года компания перешла на удаленную работу. Кроме того, руководство Business Travel Job сократило организационные расходы, перераспределило рекламные бюджеты, отказалось от одного из офисных помещений.

Владельцы бизнеса осознали преимущества работы в удаленном режиме, ведь это позволяет снижать расходы на аренду помещений без сокращения штата компании. В то время как возвращение к работе в офисе требует соблюдения мер безопасности. А покупка средств индивидуальной защиты (масок и перчаток) влечет за собой дополнительные траты.

Онлайн-собеседования и готовность коллектива к новым задачам

Пандемия повлияла на процесс рекрутинга: собеседования были переведены в онлайн-формат. Это стало занимать больше времени, поскольку понадобились дополнительные беседы с соискателями. Карина Яковлева предполагает, что, несмотря на недостатки такого формата, в будущем количество собеседований по видеосвязи возрастет. Это потребует изменений в стандартных схемах работы компании.

Во время самоизоляции Business Travel Job удалось полностью сохранить штат. Но из-за неполной загруженности не вся команда оказалась задействованной. Таким сотрудникам сократили зарплаты. Карина Яковлева отмечает, что они отнеслись к этой мере лояльно: сокращение объема рабочих задач позволило проводить больше времени с семьей. Кроме того, с началом пандемии проблему загруженности сотрудников сменила новая — необходимость поиска клиентов. Переобучение сотрудников на новые специальности открыло иные пути взаимодействия с потенциальными клиентами, например через социальные сети.

Кейс компании [↗ 13](#)

Сергей Васильев,
создатель образовательного проекта «ХаризмаЛаб»



«Человеку в любом статусе могут понадобиться новые навыки. Бизнес перешел в онлайн, и проблема качества выступлений стала более актуальной»

Сергей Васильев — тренер по публичным выступлениям, создатель образовательного проекта «ХаризмаЛаб». Актер и режиссер Электротеатра Станиславский. Создатель музыкально-театрального проекта «Кабаре Безумного Пьеро».

ХаризмаЛаб — студия творческого саморазвития.

Рост выручки на фоне пандемии

По словам Сергея Васильева, с началом пандемии выручка студии начала расти. Он связывает это с тем, что многим пришлось перевести все общение и работу в онлайн (например, выкладывать видео на YouTube и проводить конференции в Zoom), а сложности взаимодействия с аудиторией в новом формате спровоцировали рост спроса на тренинги по публичным выступлениям.

Большое количество курсов по ораторскому мастерству усложняет задачу по привлечению новых клиентов: в этой сфере высокий уровень конкуренции. В случае с тренингами Сергея Васильева эффективными оказываются механизмы личных рекомендаций. Именно их используют люди, которые нацелены на личностное развитие и хотят получить качественные услуги.

Высокое качество образовательного материала и индивидуальный подход — основные составляющие успеха в получении навыков по ораторскому мастерству. А облегчить этот процесс может помочь комбинация онлайн- и офлайн-форматов обучения. Кроме того, важно, чтобы коучи ставили во главу угла не число клиентов, а эффективность своих занятий.

Онлайн-тренинги

До пандемии деятельность Сергея Васильева фокусировалась на очных встречах и тренингах, однако с введением самоизоляции занятия были перенесены в онлайн. Перевод тренингов в онлайн позволил, во-первых, экономить время и получать знания в комфортной обстановке, а во-вторых, проводить занятия с людьми из разных городов и стран. Отмена режима

самоизоляции не привела к резкому повышению спроса на офлайн-занятия. Выбор способа обучения зависит от типа тренинга. Командные и корпоративные занятия эффективнее проходят в офлайн-формате, поскольку предполагают личное взаимодействие и групповую работу. А индивидуальные действенны и в онлайн-режиме.

Говоря о будущем своего дела, Сергей Васильев не исключает возможности совместной работы с другими экспертами в области публичных выступлений или в смежных направлениях деятельности. Поскольку у каждого клиента — свои, уникальные потребности, ему может понадобиться помощь специалистов разных профилей.

Кейс компании [14](#)

Максим Журило,
владелец и руководитель компаний
I Love Supersport и IRONSTAR



«Не факт, что люди будут готовы тратить деньги на тренировки»

Максим Журило — создатель спортивной школы I Love Supersport и сооснователь компании IRONSTAR.

I Love Supersport — крупнейшая в мире школа циклического спорта, обучающая взрослых бегу, плаванию, езде на велосипеде, лыжам и триатлону в 54 городах и девяти странах — России, Эстонии, Латвии, Нидерландах, ОАЭ, Украине, Казахстане, Киргизии и Узбекистане.

IRONSTAR — организатор триатлонов на длинные дистанции в России и ближнем зарубежье.

Тотальная смена образа жизни

Оказалось, что удаленная работа подходит далеко не каждому. Оставшись дома, люди стали крайне доступными для дистанционной коммуникации. В обществе произошла парадоксальная перестройка индивидуальных границ: на улице социальная дистанция возросла, а в онлайн-мире сильно сократилась.

У людей изменился и образ жизни, и режим дня, а для выстраивания нового распорядка потребовались ресурсы и время. Многие были вынуждены черпать эти ресурсы в иных плоскостях: получать впечатления

от просмотра кино и сериалов, а не от путешествий, общаться по видеосвязи, а не вживую, тренироваться онлайн, а не в спортзалах. Люди лишились привычных систем координат, а новые еще не были настроены.

По мнению руководителя компаний I Love Supersport и IRONSTAR, сохранять бодрость духа и позитивный настрой важно не только в коллективе. Максим Журило чувствует ответственность и за клиентов, которые оказались в тяжелой и непривычной жизненной ситуации.

Онлайн-формат — не панацея

В пандемию компаниям спортивной индустрии оказалось жизненно важным проявлять гибкость, быстро реагировать на изменения, менять форматы деятельности и взаимодействия с клиентами. Несмотря на возросшую онлайн-активность потребителей и существенный рост онлайн-сегмента бизнеса, связанного с организацией тренировок и мероприятий, спортивным компаниям не удается сохранить прежние показатели прибыли и количество клиентов. Внедрение онлайн-форматов — это своего рода способ не останавливать работу совсем, но не замена основной деятельности.

Пандемия подтолкнула компанию I Love Supersport обратить внимание на деятельность в онлайн, профессионализировать ее, вывести на новый уровень. В других условиях развитие не было бы таким интенсивным. Но когда многие сферы жизни, будь то досуг, работа или потребление, активно переходят в онлайн или дублируются в нем, представленность спортивных мероприятий в интернете тоже растет.

Кейс компании [15](#)

Оксана Селендеева,
владелица школы программирования для детей Coddy



▀▀ «Задачи, отложенные на завтра, мы стали делать сегодня»

Оксана Селендеева — основатель международной школы программирования для детей Coddy. Финалист международного конкурса «Предприниматель года» от Ernst & Young в 2019 и 2020 годах. Победитель премии «Время женщин» журнала «Домашний очаг» в номинации «Свое дело». За плечами Оксаны — множество успешно реализованных проектов в Unicredit, Mercedes, MasterCard, Ericsson, «Московском банке Сбербанк России», а также МТС.

Школа программирования для детей Cuddy представлена в 15 странах и 137 городах.

Апробация и развитие онлайн-формата

За несколько месяцев дистанционного обучения руководству школы удалось собрать качественную статистику и получить обратную связь от преподавателей и учеников, а также сделать предварительные выводы относительно эффективности и надежности этого формата. Многие преподаватели, которым раньше не доводилось проводить занятия онлайн, отметили, насколько это может быть удобно. Причем, помимо каких-то бытовых преимуществ («никуда не нужно ехать», «более гибкий график»), отмечались новые возможности для профессионального совершенствования. Например, малые учебные группы позволяли персонифицировать работу с учениками. Многие ребята тоже стали лучше усваивать материал и быстрее концентрироваться на задачах. Эти положительные эффекты стимулировали развивать оба учебных формата: и онлайн и офлайн. Поэтому даже при улучшении эпидемиологической обстановки компания не планирует сокращать долю дистанционных курсов.

С учетом изменившихся условий работы и жизни команда школы Cuddy пересмотрела программы некоторых курсов. Оказалось, что несколько тем требуют более детального изучения, поэтому курсы были дополнены новыми модулями. Кроме того, компании потребовалось значительно расширить штат под новые задачи. Это, в свою очередь, привело к появлению HR-отдела, а кадровая политика разделилась на внешнюю и внутреннюю. Оксана Селендеева отмечает, что в компании трансформировались внутренние коммуникации, появились инновации, связанные с взаимодействием сотрудников друг с другом.

Решение отложенных задач как поиск точек роста компании

За первые месяцы пандемии школе программирования удалось расширить штат, увеличить объемы прибыли и продаж, разработать новые образовательные курсы и модули. Ее руководитель не связывает рост всецело с пандемией и новыми условиями работы. Однако это дало толчок к развитию компании и решению тех задач, до которых раньше не доходили руки. Когда начался режим самоизоляции, необходимо было справиться со стрессом (как с личным, так и в коллективе), осознать всю ответственность владельца бизнеса и найти новые зоны роста. Выполнение отложенных задач помогло коллективу начать работать в быстром темпе, а также увидеть новые перспективы развития компании.

Кейс компании [↗ 16](#)

Наталья Серафимова,
генеральный директор компании «ДОН-Спорт»



■ ■ «Время необычное — важно не просто через это пройти, но чему-то научиться»

Наталья Серафимова — генеральный директор компании «ДОН-Спорт».

Сеть семейных фитнес-клубов «ДОН-Спорт» — дочернее подразделение ведущего российского строительного холдинга «ДОНСТРОЙ». Сеть включает пять клубов, три из которых находятся в Москве, два — в Подольске. Общая численность сотрудников — более 300 человек.

Пандемия ускорила развитие компании

Временное закрытие фитнес-центров активизировало рабочие процессы компании и стало катализатором развития онлайн-направления. Практически сразу команда выложила на YouTube-канале записи занятий. Через неделю после закрытия клубов компания стала проводить онлайн-тренировки в Zoom. Кроме того, в период самоизоляции команда «ДОН-Спорта» активно тестировала новые идеи: онлайн-марафоны, прямые эфиры с клиентами, челленджи, викторины, интерактивы. Большинство из них были нацелены не на получение прибыли, а на поддержание коммуникации с клиентами. В результате коллектив компании наработал ценный багаж знаний, который сохранил и после снятия ограничений.

Новый взгляд на внутренние коммуникации

Генеральный директор компании считает, что новые продукты, которые были разработаны во время пандемии, а также результаты, которых удалось достичь, — это большая победа коллектива. Ключевой фактор успеха — общие ценности и желание людей вместе выстоять и выжить. В пандемию внутренние коммуникации изменились в лучшую сторону, поскольку тот темп, который набрала компания во время ограничений, впоследствии сохранился. Команда увидела эффективность работы в проектных кросс-функциональных командах. В будущем бизнес-процессы будут отлаживаться, оптимизироваться, но общий принцип работы сохранится.

Планы развития компании

В первый год пандемии компании лучше всего удалось адаптировать направление детского фитнеса. Если взрослым в основном были

предложены те же групповые программы, что и раньше, только в онлайн-формате, то к детским программам добавились новые развлекательные направления: дни рождения в онлайн, тематические дни с костюмами и творческими заданиями. Эти инициативы оказались весьма успешными, и «ДОН-Спорт» намерен их сохранить.

Наталья Серафимова убеждена, что стремление размышлять о будущем должно преобладать над анализом прошлого. В такие моменты нужно учиться работать по-новому, экспериментировать, потому что никогда не знаешь, что «выстрелит». Кроме того, компаниям необходимо научиться более эффективно реализовывать проекты по адаптации внутренних процессов и ежемесячно перестраиваться.

Кейс компании [17](#)

Александра Герасимова,
соосновательница и генеральный директор
IT-компании FITMOST



▀▀ «Я рассматриваю трудные периоды как инвестиции в компанию»

Александра Герасимова — соосновательница и генеральный директор IT-компании FITMOST.

FITMOST — крупнейшая в России онлайн-площадка с электронной системой бронирования тренировок. Компания предоставляет клиентам единый абонемент более чем в 1,5 тыс. партнерских фитнес-клубов, спортивных студий и велнес-центров в разных городах России.

Антикризисное планирование

Александра Герасимова считает, что антикризисные меры должны быть направлены не только на решение сиюминутных задач, но и работать как инвестиции в будущее развитие компании. Успешность работы FITMOST напрямую связана с состоянием спортивной и фитнес-индустрий. Когда объявили режим самоизоляции, Александра Герасимова стала прорабатывать возможные варианты, чем ее компания сможет заняться, если фитнес-клубы не откроют. Увидеть новые возможности помог поиск ответа на вопрос «А что я буду делать, если...». По словам Александры Герасимовой, имея планы на разные случаи жизни, она стала чувствовать себя увереннее. Вскоре компания запустила новые онлайн-спецпроекты.

Новые онлайн-направления: live-тренировки и корпоративный тимбилдинг

Во время локдауна практически все спортивные секции перешли в онлайн. И FITMOST подхватил этот тренд — компания стала предлагать абонемент на дистанционные live-тренировки. Онлайн стал логичным дополнением к существующим очным услугам, и компания планирует продолжать развивать его в будущем.

Еще одно новое направление — корпоративные тренировки. Александра Герасимова отмечает, что все больше руководителей компаний осознают, что предоставление фитнес-абонемента — это инвестиция в своих сотрудников. Команда FITMOST увидела в этом новую нишу для развития бизнеса. Сервис стал предлагать организациям проводить для сотрудников зарядки, онлайн-тренировки и медитации. Хотя до пандемии у компании не было похожего продукта, уже к осени 2020 года он стал полноценным направлением.

Забота о команде

Во время самоизоляции команда начала проводить совместные неформальные встречи по пятницам, играть в «Монополию» онлайн, вместе подписываться на дистанционные тренировки. Руководитель стала чаще общаться с коллективом, прямо говорила о возникших сложностях и старалась больше заботиться о здоровье сотрудников. Когда сотрудники в курсе реального положения дел, это повышает их доверие к руководству, вовлеченность и эффективность каждого, а также помогает компании быстрее адаптироваться к изменениям.

Случались и кадровые потери — не все работники смогли легко адаптироваться. Для некоторых перемены оказались слишком серьезными, и они решили уйти из компании. Но, по словам Александры Герасимовой, общую атмосферу бодрости и нацеленности на результат команде все же удалось сохранить. И уже через несколько месяцев после начала пандемии компания стала активно нанимать новых сотрудников.

Кейс компании [↗18](#)

Маргарита Гаскарова,
главный редактор журнала Legal Insight



«Если есть возможность выжить в онлайн, нужно ей воспользоваться»

Маргарита Гаскарова — главный редактор журнала Legal Insight.

Правовой журнал Legal Insight был создан для юристов, обслуживающих бизнес. В настоящее время в команде журнала — пять человек, остальные сотрудники привлекаются на проекты как фрилансеры или самозанятые. Помимо выпуска журнала, редакция занимается проведением мероприятий в юридической сфере: бизнес-завтраков, конференций, профессионального конкурса.

Быстрая адаптация — ключевой навык выживания в кризис

Пандемия коронавируса не только вызвала кризис, но и существенно повлияла на привычный образ жизни. Независимо от того, с какими проблемами приходится сталкиваться, важно не потерять возможность заниматься своим делом. Ощущение включенности в рабочий процесс, сохранение социальных контактов даже в дистанционном формате позволяют легче адаптироваться к новым условиям.

Руководители и подчиненные должны поддерживать друг друга в непростой период и вместе искать способы адаптации к изменениям. Переход в онлайн позволяет применять новые методы работы. Использование различных программ для онлайн-коммуникации помогает оперативно решать рабочие вопросы. Кроме того, именно переход в онлайн способствовал эффективному продвижению журнала посредством видеоконтента и канала на YouTube.

Разнонаправленность деятельности как преимущество компании

Представителям медиасферы оказалось проще подстроиться под ограничения, чем, скажем, компаниям, работающим в сфере ивентов. Редакция Legal Insight меняла содержание журнала в соответствии с возникающими запросами: появилась рубрика «Игры короны», освещались важные для бизнеса и правовой сферы темы, анализировались возникающие проблемы. Умение перестраиваться, быть гибким является ключевым для преодоления кризиса.

Кейс компании [↗ 19](#)

Олег Рудаков,
основатель и руководитель сайкл-студий Rock the Cycle



«Мы воспользовались периодом ограничений, чтобы обновиться»

Олег Рудаков — основатель и руководитель сайкл-студий Rock the Cycle.

Rock the Cycle включает две специализированные сайкл-студии в Москве и в Санкт-Петербурге. Сайкл — групповые высокоинтенсивные интервальные тренировки на велотренажерах. В студиях работают 20 человек.

Влияние пандемии на стратегию компании: выход в онлайн

Большинство фитнес-клубов после введения ограничений стали адаптировать услуги к онлайн-формату. Однако сайкл-студиям пришлось труднее, чем другим, поскольку занятия сайклом невозможны без наличия тренажеров и специальной обуви. Удачным решением стало предоставление оборудования в аренду. Вместе с тренажерами клиенты получали обувь для сайкла, датчики пульса и гантели.

Кроме того, компания усовершенствовала многие внутренние бизнес-процессы, устранив узкие места, которые мешали развитию бизнеса. Например, на сайте компании появились функции продления срока действия абонемента, покупки подарочного сертификата. Раньше сайт, приложения и соцсети были лишь дополнительными сервисами к тренировкам в студиях, а теперь стали играть более важную роль. Также была доработана CRM-система и изменена стратегия коммуникации с клиентами. Компания попробовала и новые направления деятельности, которые в будущем должны повысить устойчивость бизнеса. В частности, запустила направление функциональных тренировок. В период самоизоляции команда Rock the Cycle проводила фитнес-марафоны в онлайн. На следующем этапе перехода в онлайн компания ввела Zoom-тренировки, еще одним важным шагом стал запуск собственной стриминговой платформы.

Уроки пандемии и планы на будущее

Олег Рудаков отмечает, что в кризисных ситуациях важно действовать оперативно и слаженно, быстро ориентироваться в происходящих изменениях и не поддаваться панике.

Секрет успеха команды Rock the Cycle — в комбинировании коммерческих проектов, направленных на поддержание уровня доходов компании, и инвестиционных, направленных на коммуникацию с клиентами

и сотрудниками. Меры, предпринятые для сохранения бизнеса, показали свою эффективность. Несмотря на падение выручки, проект сохранил команду, и она строит амбициозные планы на будущее. По мнению руководителя, это говорит о том, что с сотрудниками была налажена правильная коммуникация: в период ограничений команда проводила еженедельные собрания, общалась в Zoom, обсуждала дальнейшие шаги.

После отмены режима самоизоляции компания продолжила сдавать велотренажеры в аренду и инвестировать в усовершенствование бизнес-процессов. В будущем в Rock the Cycle намерены развивать оба формата: офлайн и онлайн. Также в планах — открытие новых студий в Москве и Санкт-Петербурге и выход в другие регионы. В кризис на рынке остались только сильные игроки, и Олег Рудаков считает, что, как только пандемия начнет ослабевать, выжившие компании ждут хороший рост.

Кейс компании 20

Екатерина Панова,
управляющий партнер агентства маркетинговых
коммуникаций Plan The Best



■ ■ «Мы сократили персонал втрое, благодаря чему сохранили объем прибыли»

Екатерина Панова — CEO, управляющий партнер агентства Plan the Best.

Агентство Plan The Best предоставляет полный спектр маркетинговых услуг. Оно создает и развивает бренды, коммуникации, диджитал-проекты, а также проводит образовательные тренинги.

Перенос бизнес-интенсивов в онлайн

В рамках образовательной деятельности агентство проводит два бизнес-интенсива — «Проектируй бизнес» и «Проектируй личный бренд». Продолжительность бизнес-интенсивов раньше составляла пять дней, однако с началом пандемии она увеличилась вдвое. Это произошло из-за ограничений, связанных с новым онлайн-форматом работы, в рамках которого сложно удерживать внимание слушателей на протяжении целого дня. Также Екатерина Панова отмечает, что онлайн-формат предполагает увеличение объемов самостоятельной работы участников, что требует от организаторов существенных изменений учебного материала. В онлайн была переведена и вся консалтинговая деятельность агентства: оказалось, что такой

формат не только экономит время, но и дает возможность общения с клиентами из разных регионов.

Кризис — это возможность для роста

Екатерина Панова отмечает, что многие клиенты Plan The Best сократили расходы на маркетинг, что отразилось на прибыли агентства. Это дало толчок для переосмысления его деятельности: было решено сократить пакет предоставляемых услуг и сфокусироваться только на самых перспективных и интересных направлениях. Следующим шагом стало повышение цен на самые востребованные продукты. Команда проанализировала все расходы и выяснила, что предоставление многих услуг предполагает дополнительные затраты. К примеру, при работе над проектами по созданию личных брендов нередко требуются консультации с бизнес-психологами и другими внешними специалистами.

С началом пандемии агентство Plan The Best значительно сократило штат. Однако это не помешало работе над новыми проектами: в зависимости от конкретных задач, как и прежде, привлекаются специалисты-фрилансеры, с которыми налажен контакт и выстроены доверительные отношения.

Планы на будущее: проектная деятельность, онлайн-формат и новые направления

В условиях коронакризиса формат проектной деятельности оказался эффективным. Кроме того, стратегия дальнейшего развития агентства не предполагает значительного увеличения штата.

По словам управляющего партнера агентства, при построении маркетинговой стратегии необходимо задействовать все диджитал-платформы. Кроме того, как отмечает Екатерина Панова, в кризисы не стоит уходить из информационного поля. А также необходимо использовать сложившуюся ситуацию для изменения вектора развития компании.

В числе дальнейших планов агентства — работа над проектом, который касается вовлечения пользователей различных пространств в архитектурное проектирование.

Кейс компании [↗21](#)

Евгений Шаповал,
управляющий партнер ивент-компании SharovalTeam



▀▀ «Онлайн-формат дает возможность расширять аудиторию»

Евгений Шаповал более 15 лет работает в ивент-индустрии, в настоящее время — управляющий партнер и директор компании SharovalTeam, которая предлагает полный цикл организации мероприятий: от идеи до постпродакшена.

Пандемия как возможность для наращивания компетенций

Команда компании SharovalTeam воспользовалась пандемией, чтобы углубить знания в сфере ивентов. Она обращалась к разным профессионалам, в основном к бывшим подрядчикам, и просила поделиться нюансами их работы. В итоге компания выпустила серию информационных видеороликов, в которых клиентам предлагались возможные варианты проведения мероприятий.

Кроме того, компания начала подстраиваться под ограничения и организовывать мероприятия через Zoom. У нее и раньше был опыт проведения онлайн-мероприятий, однако в условиях самоизоляции такой формат стал популярнее. По словам директора SharovalTeam, основные преимущества онлайн-формата заключаются в экономии времени и денег: в отличие от очных мероприятий, к онлайн-ивентам можно подготовиться за более короткие сроки. Среди минусов онлайн-формата Евгений Шаповал выделяет отсутствие личного общения: в онлайн-формате нет тесного контакта между участниками мероприятия, поэтому нет и достаточной эмоциональной вовлеченности.

Будущее ивент-индустрии: гибридный формат и фриланс

Евгений Шаповал отмечает, что в ивент-индустрии будут набирать популярность гибридные формы проведения мероприятий, подразумевающие комбинацию онлайн- и офлайн-элементов. Это позволит расширить аудиторию: удобство онлайн-формата можно совместить с интерактивностью офлайна, благодаря чему можно будет поучаствовать в полноценном мероприятии, не выходя из дома.

Гибридные мероприятия — не единственный тренд на рынке ивента. Евгений Шаповал предполагает, что в ближайшем будущем все большее число людей будет переходить на фриланс. Компания SharovalTeam активно привлекает фрилансеров к реализации проектов — в зависимости от конкретных задач подбираются специалисты с необходимыми навыками. При

этом уверенность в профессионализме и доверие являются ключевыми критериями выбора работника. По словам Евгения Шаповала, с началом пандемии многие профессионалы обратили внимание на фриланс, что привело к увеличению предложения на рынке труда.

Кейс компании 22

Анна Лунегова,
основатель студии йоги «Материал»



■ ■ «Если ты чего-то боишься — бойся, но делай»

Анна Лунегова — основатель студии «Материал». Ведущий преподаватель дживамукти-йоги, активно продвигающий это направление в России. Входит в топ-6 лучших преподавателей России по версии издательского дома Condé Nast.

Студия йоги «Материал» — это йога-пространство нового поколения. С 2020 года занятия проходят не только офлайн, но и онлайн.

Внедрение и развитие онлайн-формата

С началом пандемии студии йоги было необходимо переключиться на онлайн-формат занятий. Внешние ограничения позволили команде студии выйти на другой уровень, накопить капитал в виде навыков и знаний, необходимых для дальнейшей работы. Во время режима самоизоляции посещаемость классов была очень высокой. Классы, доступные для всех желающих, набирали до 200–300 человек, а платные — до 100 человек. Это в разы больше посещаемости классов в студии. Онлайн-формат был хорошо воспринят аудиторией, и благодаря запуску онлайн-классов ее география значительно расширилась. В отличие от многих представителей фитнес-индустрии, после окончания режима самоизоляции и возобновления офлайн-деятельности компания сохранила онлайн-формат. Бизнес трансформировался в соответствии с изменившимися обстоятельствами и продолжил функционировать в новом качестве.

Развитие бизнес-процессов и увеличение внутренних ресурсов

В процессе организации дистанционных занятий сотрудникам студии пришлось столкнуться с новыми задачами и освоить дополнительные навыки. Преподаватели стали больше времени посвящать подготовке, чаще работать в тандеме, тестировать аппаратуру для прямых эфиров.

Руководителю студии важно было не только стимулировать команду усиленно работать и развиваться, но и следить за состоянием сотрудников: подталкивать к развитию на подъеме, а в случае спада — рекомендовать отдых. Однако, как отмечает Анна Лунегова, чтобы вести команду вперед, руководителю самому нужно быть в ресурсе. Анне Лунеговой удавалось быть в контакте с каждым работником, давать обратную связь и корректировать нагрузку.

Кейс компании 23

Ирина Родченко,
генеральный директор тренинговой компании IGRO



  «Если делаешь свое дело хорошо, то выступишь»

Ирина Родченко — генеральный директор компании IGRO, консультант и тренер по публичным выступлениям.

Компания IGRO проводит тренинги по эффективной речевой коммуникации в бизнесе. Ее сотрудники обучают слушателей публичным выступлениям, грамотной устной и письменной речи, аргументации, этикету, деловой переписке.

Трансформация формата работы

Год, когда началась пандемия, оказался для компании IGRO самым успешным за последние пять лет. Компании удалось сохранить всех клиентов и воспользоваться новыми возможностями, перестроив программы обучения под онлайн-формат. В новых условиях стало необходимым обучать не только ораторскому мастерству, но и принципам онлайн-коммуникации. Поэтому образовательные программы были дополнены информацией с фокусом на взаимодействие в онлайн-среде.

Дистанционный формат курсов имеет свои преимущества, которые сложно реализовывать в очных программах. Так, благодаря онлайн участники курса смогли неформально общаться. Кроме того, была внедрена практика индивидуальной работы консультантов со слушателями, которая позволила более детально прорабатывать содержание и структуру финальных выступлений участников курса. В целом персонифицированный подход в образовании — один из ключевых трендов, который проявился в пандемию.

Взаимодействие в онлайн-среде, по мнению Ирины Родченко, требует владения определенными навыками, среди которых — умение управлять своим голосом, интонацией, а также структурировать текст так, чтобы он легко

воспринимался на слух. Кроме того, становятся востребованными такие компетенции, как способность ясно и четко выражать мысли, умение заинтересовать аудиторию.

Уроки пандемии

Ирина Родченко отмечает, что компании IGRO уже приходилось сталкиваться с финансовыми кризисами и различными нестабильными ситуациями. Тот опыт во многом помог руководителю не пасть духом в пандемию и продолжать делать свое дело. Ирина Родченко уверена, что, не прекращая работу в изменившихся обстоятельствах, компания способна преодолеть даже самые тяжелые времена. При этом руководитель компании не считает, что выходить на онлайн-рынок надо было еще до пандемии. По мнению Ирины Родченко, развивая онлайн-формат, команда могла бы лишь приобрести опыт ведения дистанционных тренингов, который бы пригодился в новых условиях. Тем не менее это не стало бы решающим фактором успешной работы в пандемию.

Кейс компании 24

Екатерина Ларькова,
директор по развитию бизнеса агентства
маркетинговых коммуникаций MARCON



«Клиенты вынуждены выбирать новые каналы коммуникации»

Екатерина Ларькова — директор по развитию бизнеса в коммуникационном агентстве MARKETING & CONSULTING (MARCON). Лауреат международных премий: CannesCorporate TV & MediaAwards (2011), IPRA GoldenWorldAwards (2018). Член Российской ассоциации по связям с общественностью (РАСО).

Агентство полного цикла MARCON оказывает полный спектр услуг интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Работа на опережение: акцент на новые направления и поддержка клиентов

В период ограничений большинство клиентов агентства приостановили проекты и не решались развивать коммуникации с внешней средой. Однако продолжать взаимодействовать с аудиторией было необходимо. Руководители многих компаний не знали о механизмах работы в онлайн-среде, куда переместились многие процессы, поэтому обращались

к услугам коммуникационных агентств. Чтобы помочь клиентам, компания MARCON перестроила работу под новые потребности аудитории, сместив акцент на наиболее востребованные направления, такие как онлайн-мероприятия, SMM, PR.

Кроме того, агентство стало предоставлять некоторые услуги в области аналитики и консалтинга бесплатно, многие работы по дизайну делали бонусом. А многие клиенты, в свою очередь, шли навстречу компании, сокращая сроки постоплаты.

Последствия пандемии: ценность профессионализма и развитие бизнеса

Директор по развитию бизнеса MARCON отмечает, что в пандемию возросла ценность профессионализма. Теперь при выборе заказчика клиенты в большей степени ориентируются на компетентность сотрудников, а не на размер и историю компании. В этом смысле период кризиса позволил игрокам среднего и малого бизнеса конкурировать с крупными компаниями.

Екатерина Ларькова считает, что пандемия оказала положительное влияние на развитие бизнеса. Залогом успешной адаптации к новой реальности руководитель называет высокую мобильность и скорость в принятии решений, а также готовность сотрудников к переменам. Пандемия научила руководство агентства налаживать открытый диалог с сотрудниками, выстраивать доверительные отношения с клиентами и быстро реагировать на изменения.

Тренды в коммуникационном бизнесе

Рассуждая о трендах на рынке, Екатерина Ларькова отмечает, что все стремительно меняется. В частности, появляются новые инструменты и каналы коммуникации, компании чаще фокусируются на персонализированном подходе к клиентам и развивают собственные торговые марки. Кроме того, происходит рост осознанности и осведомленности потребителей.

Кейс компании [↗ 25](#)

Способ адаптации № 4: разработать новые продукты или услуги

Илья Волков,
руководитель парфюмерной компании «Библиотека ароматов»



■ ■ «Мы поняли, что наша аудитория скучает по многим привычным вещам, к которым сейчас нельзя прикоснуться»

Илья Волков — руководитель парфюмерной компании «Библиотека ароматов».

Парфюмерная компания «Библиотека ароматов» начинала свое развитие как эксклюзивный дистрибьютор парфюмерии американского бренда Demeter. Сейчас она также производит продукты с необычными ароматами и аксессуары для дома: ароматические свечи, твердые духи, диффузоры и др. Офлайн-магазины «Библиотека ароматов» представлены в Москве, Санкт-Петербурге, Владивостоке, Краснодаре, Омске, Тольятти, Тюмени, Хабаровске, Якутске. Также у компании есть онлайн-магазин.

Пандемия — время проверки гипотез

Период пандемии для парфюмерной компании стал, с одной стороны, временем экспериментов и проверки различных гипотез о потребностях клиентов, а с другой — ревизией наработанного ранее социального капитала.

Кроме того, руководителям «Библиотеки ароматов» удалось измерить и сравнить эффективность работы команды офиса в дистанционном и обычном режимах, внести изменения в работу бухгалтерии и креативного отдела, что положительно сказалось на производительности труда. Важно отметить, что компания оказалась достаточно гибкой и открытой к изменениям. Руководству удалось извлечь полезные уроки и внедрить новое в ее работу.

По следам переживаний клиентов: успешные коллаборации и новые продукты

«Библиотека ароматов» уже имела опыт коллабораций с крупными брендами, и это оказалось очень полезным в пандемию. В основу новых партнерств

лег один из главных принципов создателей бренда — внимательное отношение к потребностям и переживаниям покупателей. Именно в правильно понятых потребностях кроются успешные идеи создания новых продуктов: в таком случае продукция будет действительно востребована и найдет отклик у потребителей. Так, создание линейки антисептиков стало ответом на желание людей обезопасить себя от вируса, а новые ароматы, посвященные времени до начала пандемии, помогли людям легче пережить период самоизоляции.

Кейс компании [↗ 26](#)

Инна Пехова,
генеральный директор управляющей компании Venedi Hotel Group



«Сейчас хороший момент для того, чтобы поднять внутренний туризм»

Инна Пехова — вице-президент Национального туристического союза, председатель Комиссии по туризму и гостиничному бизнесу Ассоциации менеджеров России, генеральный директор Venedi Hotel Group.

Venedi Hotel Group — управляющая стартап-компания, которая оказывает полный спектр услуг по созданию и сопровождению бизнеса в индустрии гостеприимства. Компания предоставляет услуги по управлению отелями различных категорий.

Разработка нового продукта

Устойчивость в кризис во многом определяется стадией развития компании. Стартапы, независимо от положения дел в стране, в большинстве случаев находятся в нестабильном состоянии. Это держит коллектив в тонусе и побуждает к пересмотру бизнес-плана, созданию нового продукта или формата работы.

Сильного удара кризиса компания не ощутила, так как недавно начала работать, а на первых порах всегда встречается много трудностей и требуется много усилий, чтобы удержаться на рынке. Тем не менее пандемия отразилась на рабочих процессах и финансовых результатах Venedi Hotel Group, и руководству пришлось полностью перестроить бизнес-план.

В мае 2020 года компания анонсировала новый проект, в основу которого легла концепция relax and education (отдых и образование). Этот продукт направлен на привлечение молодых туристов.

Трансформация гостиничного бизнеса

Изменения, которые произошли с гостиничным бизнесом и туристической отраслью во время пандемии, существенно повлияли на деятельность Venedi Hotel Group.

С началом пандемии некоторые отели подстроились под новый спрос. Разрабатывались возможности полной изоляции гостей, повышались требования к дезинфекции помещений. Часть гостиниц заселяли врачей, которые работали в «красной» зоне, или граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Это помогало отельерам не останавливать работу и сохранять рабочие места.

У потребителей на первое место среди критериев выбора гостиницы вышли безопасность и наличие возможности в любой момент отменить бронирование. К тому же отели вынуждены соблюдать новые стандарты безопасности, что потребовало расширения штата и дополнительных средств.

Из-за закрытия границ внимание туристов привлекли места отдыха на территории России. Пандемия стимулировала внутренний туризм. На данный момент одна из ключевых задач туристической отрасли в целом и компании Venedi Hotel Group в частности — повысить узнаваемость российских регионов и наладить там туристическую инфраструктуру. Руководство некоторых отелей уже сейчас разрабатывает готовые туры для привлечения туристов, в особенности молодых.

Кейс компании 27

Виктория Печенкина,
основатель и генеральный директор туристической
компании JSP Business Travel



 «Финансовая подушка безопасности позволила несколько месяцев существовать без выручки»

Виктория Печенкина — основатель и генеральный директор JSP Business Travel.

JSP Business Travel — туристическая компания, которая специализируется на отдыхе класса люкс и деловом туризме для частных и юридических лиц. Член экспертной мировой ассоциации Traveller Made. Один офис компании находится в Санкт-Петербурге, другой — в Москве.

Подушка безопасности — важное условие выживаемости туристической компании

Сфера делового туризма ощутимо пострадала во время пандемии. Все запланированные поездки клиентов пришлось отменить или перенести, что лишило компании стабильной прибыли. Однако накопленная финансовая подушка безопасности помогла компании JSP Business Travel сохранить штат.

Внутренний туризм как новый фокус внимания

Компания JSP Business Travel не стала прекращать работу в пандемию, а переключилась на разработку новых направлений отдыха. Это позволило создать конкурентоспособный продукт — экскурсионные программы, — который может иметь большой спрос.

Пока поездки во многие страны невозможны, туристические компании взялись разрабатывать маршруты по России. Способность быстро подстраиваться под меняющиеся условия позволяет не только удерживать постоянных клиентов, но и находить новых. В условиях пандемии туристическим компаниям приходится действовать на опережение, заранее продумывать направления, которые могут заинтересовать путешественников.

Кейс компании 28

Александр Садовой,
генеральный директор ивент-компани
Interactive Solutions Group



■ ■ «Бизнесу уходить на покой и пережить кризис нельзя, потому что восстановиться будет невозможно»

Александр Садовой — генеральный директор ивент-компани Interactive Solutions Group.

Основными направления деятельности ивент-компани Interactive Solutions Group являются разработка игровых проектов, в том числе развлекательных (направленных на повышение лояльности или мотивации персонала), образовательных (направленных на развитие навыков и компетенций, тестирование персонала), проектов «про бизнес» (направленных на повышение эффективности рабочих мероприятий), а также геймификация — интеграция

игровых элементов в мероприятия или бизнес-процессы и диджитализация — разработка информационных систем, мобильных приложений, веб-решений для мероприятий.

Внедрение нового продукта как ответ на кризис

В период кризиса компании активно ищут новые ниши, разрабатывают продукты для новых потребностей аудитории. Так как проводить офлайн-мероприятия в условиях ограничений было невозможно, компании ивент-сегмента организовывали их в онлайн.

Те, кто еще до пандемии фокусировался на онлайн-направлении, осваивал навыки работы в онлайн-среде, в начале пандемии смогли продолжить развивать бизнес, предоставив клиентам подходящие решения.

В начале пандемии компания запустила проект «Инносфера» для компаний-клиентов, перешедших на удаленку. Проект, основными направлениями которого стали командообразование, тестирование и информирование работников, был реализован в формате онлайн-игры. Она помогает сотрудникам компаний адаптироваться к новому формату работы, развивать корпоративные коммуникации и повышать осведомленность о событиях в компании, стране и мире, что снижает уровень стресса.

Интеграция офлайна и онлайн — будущее ивент-отрасли

Пандемия ускорила трансформацию ивент-индустрии. Раньше агентства в большинстве случаев делали акцент на офлайн-мероприятия, лишь некоторые из них развивали онлайн-форматы. Широкое внедрение онлайн-инструментов — важный тренд, характеризующий будущее ивент-отрасли.

Кроме того, предприниматели начали осознавать, что удаленный режим вовсе не снижает эффективности работы, если правильно выстраивать бизнес-процессы. Это касается и корпоративного обучения. Дистанционное образование позволяет не только экономить ресурсы компании, но и более адресно работать с персоналом.

Руководителям бизнеса необходимо быстро реагировать на технологические вызовы, чтобы пережить кризис и выйти из него с минимальными потерями. Одним из популярных способов сохранения компании являются экспертные коллаборации. Объединение опыта экспертов разных компаний помогает решать проблемы и реализовать инициативы.

Кейс компании [↗ 29](#)

Мария Ефремова,
директор по маркетингу и Patient Success группы
медицинских компаний «Фэнтези»



■ ■ «Наличие в команде профессиональных управленцев помогает пережить любой кризис»

Мария Ефремова — директор по маркетингу и Patient Success группы медицинских компаний «Фэнтези».

В группу медицинских компаний «Фэнтези» входят детская стоматология «Дентал Фэнтези», сеть взрослых стоматологий Belgravia Dental Studio, детская клиника доказательной медицины «Фэнтези», компания по продаже и обслуживанию медицинского оборудования «Дентал Фэнтези Trade», сервис на основе искусственного интеллекта для стоматологии Diagnocat.

Перестройка бизнес-процессов

В связи с введенными в период самоизоляции ограничениями спрос на медицинские услуги резко упал, и выручка группы компаний «Фэнтези» снизилась. В такой ситуации важным стратегическим решением было сокращение расходов. В результате компании удалось сохранить маржинальность и не пришлось сокращать персонал и зарплаты.

Ввиду значительного падения выручки компании прибегают к разным способам взаимодействия с давними клиентами, а также ищут пути привлечения новых. Одним из таких инструментов является внедрение системы скидок и акционных предложений. При грамотном подходе это позволяет не снижать оборот и повышать лояльность клиентской аудитории.

Пандемия послужила толчком к поиску новых форматов работы компании, в частности к предоставлению телемедицинских услуг. Онлайн-консультации позволяют не только экономить время врача и пациента, но и исключить очный прием в период самоизоляции, если к нему нет показаний. Такая, в общем-то, вынужденная мера оказалась довольно эффективной для пациентов, несмотря на отсутствие живого общения с докторами.

Ключ к поддержанию эффективности бизнеса

Выжить в кризис «Фэнтези» помогла опытная команда управляющих менеджеров. Мария Ефремова отмечает, что грамотные решения руководителей подразделений, в особенности в таких важных областях, как финансы и человеческие ресурсы, оказали большое влияние на положение компании в целом.

Для сильной управленческой команды характерны организованность действий и ответственность за свою часть работы. Опираясь на многолетний опыт, профессиональный менеджер понимает, как в экстремальных условиях наиболее эффективно трансформировать рабочие процессы. Правильно организованная работа отдельных подразделений приводит к успешному функционированию всей компании.

Кейс компании [↗ 30](#)

Вера Бояркова,
антикризисный директор Leroy Merlin Russia



«В критический момент сотрудники ценят внимательное отношение к себе»

Вера Бояркова — антикризисный директор и директор по персоналу Leroy Merlin Russia.

Leroy Merlin — международная компания-ритейлер, специализирующаяся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада.

Трансформация бизнес-процессов

Пандемия внесла существенные коррективы в бизнес-процессы компании, заставив полностью изменить работу офлайн-магазинов и усилить свое онлайн-присутствие. Компания Leroy Merlin запустила новый формат работы dark store, сфокусировав сотрудников магазинов на сборку и выдачу заказов, самовывоз и доставку. Кроме того, были существенно увеличены мощности колл-центра, чтобы обеспечивать высокое качество обслуживания онлайн-клиентов.

Пандемия подталкивает руководство корпораций к внедрению инновационных методов ведения бизнеса. Практика удаленной работы требует изменений в менеджменте и разработки смешанного стиля управления командой. Изменения в обслуживании клиентов и взаимодействии с ними приводят к возникновению у компаний нового взгляда на потребительское поведение.

В свою очередь, изменения в поведении клиентов, вызванные переходом бизнеса в онлайн и увеличением доли продаж через интернет, побуждают ритейлеров к размышлениям о том, укрепится ли онлайн-сегмент после

окончания пандемии, каким будет потребитель в будущем и что окажет наибольшее влияние на его поведение.

Забота со стороны работодателя — путь к повышению лояльности сотрудников

Компания Leroy Merlin сохранила рабочие места и оказывала сотрудникам полноценную поддержку: были приняты необходимые меры по недопущению распространения инфекции на рабочем месте, разработаны графики посменной работы, а сотрудники, обслуживающие клиентов в магазинах, получали 30-процентную премию.

По мнению Веры Боярковой, в кризисных ситуациях для работников особенно ценно внимательное отношение со стороны работодателя. В будущем подобные действия положительно отразятся на вовлеченности персонала и результативности работы, что даст возможность выйти из кризиса с минимальными потерями и внесет вклад в успешное функционирование компании.

Кейс компании [31](#)

Илья Танцырев,
совладелец и шеф-повар бистро израильской
кухни Falafel Brothers



«Такие маленькие заведения, как у нас, живы, пока они на слуху. Если мы уйдем в тень даже на месяц — все, можно закрываться»

Илья Танцырев — совладелец и шеф-повар небольшого бистро израильской кухни Falafel Brothers.

Бистро Falafel Brothers в Екатеринбурге предлагает посетителям блюда израильской кухни. Изначально бистро было представлено на маркетах еды. Затем проект обрел постоянную площадку в одном из торговых центров и расширил штат.

Кризис — время перехода на новый уровень сервиса

В кризисный момент владельцы бистро Falafel Brothers прислушались к запросам посетителей и решили предоставить им сервис, о котором те давно просили. Как отмечает Илья Танцырев, в период стабильной работы и высокой загруженности у проекта не было свободных мощностей для разработки

нового меню и организации доставки. Теперь такая возможность появилась: была организована система самовывоза и доставки блюд, расширено меню и запущен сайт.

Во время действия ограничений доставка позволяла многим предпринимателям получать хоть какие-то доходы и поддерживать бизнес. Однако крупные агрегаторы доставки берут существенную комиссию за услуги, что зачастую неподъемно для небольших заведений. Поэтому и прибыльнее, и удобнее, и престижнее развозить заказы самостоятельно. Кроме того, это позволяет руководителям быть уверенными, что еда доставляется вовремя и в надлежащем качестве.

Даже несмотря на трудные времена и подорожание продуктов, быстро Falafel Brothers старается держать цены на прежнем уровне. А вот предоставление скидок, купонов и бонусных карт, по мнению Ильи Танцырева, — не лучшее решение для семейных заведений. Более эффективными могут быть комплименты от шеф-повара.

Самые непредсказуемые статьи расходов в пандемию

Большая проблема для сферы услуг в целом и для руководителей заведений общественного питания в частности заключалась в закупке необходимого количества одноразовой посуды и обеспечении работников средствами индивидуальной защиты. К тому же на дефицитную продукцию долгое время были высокие цены. Это сильно дестабилизировало бизнес и делало и без того сложный процесс планирования бюджетов практически невозможным.

Кейс компании [↗32](#)

Антон Дерконос и Александр Петросян,
руководители сети маникюрных салонов «Пальчики»



▀▀ «Если сотрудники с тобой не на одной волне, все усилия тщетны»

Александр Петросян — PR-директор федеральной сети салонов «Пальчики». **Антон Дерконос** — генеральный управляющий федеральной сети салонов «Пальчики».

Федеральная сеть салонов маникюра и педикюра «Пальчики» представлена в разных городах России, в том числе в Москве, Екатеринбурге, Казани, Самаре, Туле и др.

Сокращение расходов и другие антикризисные меры

Пандемия и вызванный ею кризис потребовали от руководителей компании немедленной реакции. В рамках антикризисных мер были сокращены все возможные расходы. Например, была приостановлена деятельность собственного учебного центра для мастеров. Но, чтобы обучение продолжалось, был найден компромисс — онлайн-школа. Это оказалось менее затратно и более безопасно в условиях пандемии. При этом инвестиция в долгосрочное развитие компании сохранилась. Также было решено отказаться от центрального офиса. Его сотрудники перешли на работу из дома или «в поля», то есть стали работать в салонах с соблюдением необходимых мер безопасности. Вынужденной антикризисной мерой стало также сокращение персонала бэк-офиса более чем наполовину. В связи с этим расширился функционал оставшихся сотрудников.

Состояние бизнеса и способы его поддержки

По сравнению с 2019 годом потери выручки в 2020 году в целом по индустрии составили порядка 30%. Примерно такие же показатели и у сети «Пальчики». По мнению Антона Дерконоса, основная проблема салонов — отсутствие гостей. Одним из ключевых направлений работы управляющей компании во время режима самоизоляции стала поддержка салонов и персонала. Кроме того, управляющая компания помогала партнерам в получении различных субсидий, а также проводила переговоры с арендодателями. На фоне вынужденного сокращения штата руководство особое внимание уделяло моральной и материальной поддержке сотрудников.

Но в кризисе были и положительные моменты. Одним из них стало появление новых технологичных решений, в частности QR-чаевых, которые позволяют оставлять вознаграждение мастерам бесконтактно. Кроме того, компания планирует внедрить для посетителей салона витрину продаж в онлайн-формате.

Планы на будущее

Кризис показал, что бьюти-студии, ориентированные только на одну услугу, пострадали больше, чем салоны красоты, предоставляющие набор услуг. Чтобы не посещать несколько салонов, клиенты стали отдавать предпочтение студиям, где можно сделать несколько процедур одновременно. Поэтому в планах компании — внедрять дополнительные услуги, которые помогут привлечь новых клиентов. Например, оказывать услуги по уходу за бровями. Спрос на эти процедуры вырос во время пандемии, так как ношение масок заставляет уделять особое внимание верхней части лица.

Кейс компании [↗ 33](#)

Дарья Домостроева,
PR-директор туроператора «Интурист»



■ ■ «Из-за пандемии люди посетили регионы, куда раньше ни за что не поехали бы»

Дарья Домостроева — PR-директор туроператора «Интурист».

«Интурист» — первая туристическая компания в нашей стране. Специализируется на въездном и выездном туризме, а также на внутренних направлениях.

Новые туры в регионы

Туристическая отрасль нередко сталкивается с форс-мажорами. Опыт кризисных ситуаций делает компании в этом сегменте сильнее и устойчивее. Удержаться на плаву туроператору «Интурист» помогла быстрая адаптация к новым условиям работы за счет перераспределения внутренних ресурсов. Руководство компании сделало ставку на развитие туризма в России, и сотрудники, которые раньше занимались зарубежными направлениями, переориентировались на внутренние. Помимо посещения популярных мест, таких как Краснодарский край, Крым, Санкт-Петербург и города Золотого кольца, у «Интуриста» появилось много других предложений. В частности, компания запустила новые туры по России, предлагающие отдых круглый год. Наряду с обзорными экскурсиями по регионам предлагается множество программ разной продолжительности, соответствующих предпочтениям туристов.

Однако развитие многочисленных внутренних направлений не компенсирует финансовые потери, вызванные закрытием границ. В ответ на кризис руководству компании пришлось сокращать затраты. Ключевой антикризисной мерой «Интуриста» стала оптимизация штата. Часть сотрудников перешла на укороченный рабочий день. Обычно на высокий летний сезон компания нанимала работников в контакт-центр. В 2020 году этого делать не стали. Изменения коснулись и формата работы: большинство сотрудников перешли на удаленку.

Страх заразиться и потерять деньги: что влияет на поведение клиентов

Пандемия отразилась и на потребительских предпочтениях. Существенно снизился спрос на ранее бронирование. До пандемии туры бронировались в среднем за полгода, а теперь глубина продаж стала составлять всего неделю. Клиенты опасаются потерять деньги при отмене туров. Еще одной

причиной, по которой люди не готовы бронировать тур заранее, является высокий риск заражения коронавирусом. Поэтому при бронировании билетов они стали делать выбор в пользу возвратных тарифов.

Кейс компании [34](#)

Евгения Ржевская,
руководитель косметологической клиники SOLA



«Пандемия учит рассчитывать на себя, ничего не бояться, не прятаться за другими и не откладывать на завтра»

Евгения Ржевская — владелец и генеральный директор клиники эстетической медицины и косметологии SOLA. Клиника была основана за полгода до пандемии, в штате — 10 человек.

Как пандемия повлияла на коммуникацию с клиентами

Бьюти-процедуры, как правило, не входят в перечень услуг первой необходимости, поэтому задача сохранения бизнеса в этой сфере становится особенно трудной. В начале пандемии клиника SOLA, как и многие другие компании, была вынуждена временно закрыться, но при первой же возможности возобновила работу. Первое время сотрудники занимались только внутренними вопросами: обсуждали, какие продукты и процедуры стоит предлагать клиентам, разрабатывали стратегию продвижения услуг.

Когда у москвичей появилась возможность получать пропуски на передвижение по городу, клиника открылась для пациентов. Чтобы сохранить постоянных клиентов, команда SOLA во всех коммуникациях делала акцент на качество и уникальность своих услуг. Евгения Ржевская отмечает, что к маю 2020 года поток клиентов стал восстанавливаться.

Однако пандемия изменила поведение посетителей клиники: они стали больше экономить и тщательнее выбирать услуги. У пациентов выросла потребность чувствовать заботу и внимание со стороны персонала клиники. Кроме того, возник повышенный спрос на продукты, связанные с поддержанием иммунитета, а также на расслабляющие процедуры. Поэтому в клинике обновился перечень услуг, в том числе добавились новые виды анализов и генетические тесты.

Тщательное планирование — составляющая успеха

В бизнесе Евгении Ржевской возникало множество трудностей, однако она не теряла позитивного настроения. В непростых ситуациях она старалась сохранять спокойствие, не поддаваться панике и рассчитывать только на собственные силы в решении всех проблем (в том числе в области финансов — компания отказалась от заемных средств и кредитов, фокус был сделан на тщательном планировании). Осенью выручка клиники начала расти, но к концу 2020 года вернуться к прежним показателям прибыли не удалось.


Внутренние коммуникации

Талантливые специалисты играют немаловажную роль в разработке новых продуктов и услуг. Кроме того, врачи часто работают в связке. Чтобы сохранить штат, генеральный директор клиники решила не урезать зарплаты. Помимо этого, она стала уделять больше внимания общению с сотрудниками, благодаря чему в команде установились доверительные отношения. Коммуникация с персоналом вышла на новый уровень: задачи стали выполняться быстрее, появилась взаимная поддержка. Сотрудникам клиники SOLA удалось приспособиться к изменению условий работы. Если в начале пандемии они испытывали стресс, то со временем боязнь неопределенности и страх за собственное здоровье прошли.

Кейс компании 35

Евгений Барулин,
генеральный директор IT-холдинга TalentTech



 «Наша миссия — реализовать талант каждого»

Евгений Барулин — генеральный директор IT-холдинга TalentTech.

Технологическая компания TalentTech входит в состав инвестиционной группы «Севергрупп». Холдинг создает умные HR-решения для развития бизнеса — цифровые инструменты для подбора, адаптации, развития и аутсорсинга персонала. Внимание акцентируется на HR и IT-экспертизе, цифровизации, автоматизации.

Запуск новых продуктов

Чтобы соответствовать требованиям новой реальности, компания модифицировала прежние продукты, а также запустила новые. Среди них — сервисы, позволяющие организациям адаптировать сотрудников к удаленной работе и измерять их вовлеченность. Помимо этого, онлайн-школа «Фоксфорд» в составе холдинга TalentTech предоставила школьникам возможности для онлайн-обучения.

К концу 2020 года аудитория онлайн-школы по сравнению с показателями 2019 года выросла в два раза. Значительный прирост аудитории произошел и во взрослом сегменте: на фоне самоизоляции интерес людей в возрасте от 45 до 54 лет к онлайн-образованию вырос более чем в два раза. Обучение на платформе «Нетология» стало набирать популярность по нескольким причинам. Во-первых, люди начали осваивать новые навыки из-за страха остаться без работы. Во-вторых, оказавшись в изоляции, многие начали искать способы проведения досуга, одним из которых стало обучение чему-то новому.

Забота о сотрудниках — залог успешной работы

Для руководства TalentTech было важно сохранить штат и поддержать коллектив. С переходом на дистанционный режим у сотрудников стало больше работы: границы между трудовой и личной жизнью размылись, многие процессы стали более энергозатратными. Дабы не допустить выгорания, руководство компании следило за тем, чтобы люди вовремя пользовались отпусками, предлагало сотрудникам отдых, заботилось об их здоровье, а также проводило опросы, чтобы выявить и решить проблемы команды. Для поддержания рабочего настроения в TalentTech стали чаще проводить образовательные и развлекательные мероприятия, устраивать онлайн-встречи.

Кейс компании [↗ 36](#)

Иван Семчук,
генеральный директор IT-компании «Бакка Софт»



■ ■ «Пандемия заставила быстрее принимать решения»

Иван Семчук — генеральный директор IT-компании «Бакка Софт».

Компания «Бакка Софт» — разработчик мобильных приложений и мобильный интегратор. Она специализируется на разработке мобильных и web-приложений для бизнеса и государственных структур. А также осуществляет консалтинг в области enterprise mobility (корпоративной мобильности) и обеспечивает техническую поддержку решений. Штат компании составляет порядка 60 человек. Штаб-квартира находится в Москве, но команда распределена по 12 городам России.

Снижение спроса в начале пандемии

Несмотря на то что IT-услуги в последние годы стали особенно востребованными, коронакризис ударил и по этой отрасли. Многие IT-компании обслуживают средний и крупный бизнес, поэтому их благополучие в значительной степени зависит от того, как идут дела у клиентов. В начале пандемии у компании «Бакка Софт» не было новых заказов. Трудности были связаны с тем, что многим корпоративным клиентам потребовалось время, чтобы адаптироваться к новым условиям, организовать удаленную работу. Развитие цифровизации компаний ушло на второй план, приоритетные направления затрат изменились. Продолжить работу «Бакка Софт» смогла благодаря оптимизации расходов и многих внутренних и внешних бизнес-процессов.

Сориентироваться в условиях неопределенности помогает просчет вариантов развития событий и действий в новых обстоятельствах. В компании «Бакка Софт» к этому процессу подошли серьезно. В первые месяцы пандемии компании помогло даже не краткосрочное планирование, а планирование на микросроки, например на неделю.

Прозрачность решений и ежедневное общение с менеджерами проектов помогли руководителю компании «Бакка Софт» не только поддержать коллектив, но и сделать его более сплоченным. Во время работы в офисе дверь в кабинет директора всегда была открыта, однако это не гарантировало ежедневного и регулярного взаимодействия со всеми менеджерами. Во время пандемии в компании сформировалась культура делового онлайн-общения. И даже когда сотрудники «Бакка Софт» полностью перестроились на удаленную работу и отладили все процессы, ежедневная коммуникация сохранилась.

Тенденции, которые ускорила пандемия

Иван Семчук отмечает, что пандемия ускорила многие процессы, происходящие на рынке. В частности, актуализировался переход на использование мобильных устройств при обмене документами и построении внутренних коммуникаций. Эта тенденция помогла компании «Бакка Софт» завершить разработку нового продукта и предложить клиентам мобильное приложение системы электронного документооборота.

Кейс компании [37](#)

Алина Бородаева,
генеральный директор сети медицинских центров «А-Линия»



▀▀ «Чтобы выжить, бизнес должен постоянно меняться»

Алина Бородаева — создатель и генеральный директор сети медицинских центров «А-Линия», президент хоккейного клуба «А-Линия» и Ассоциации любительского хоккея.

Сеть медицинских центров «А-Линия» включает многопрофильные медучреждения и предлагает пациентам комплексную диагностику и лечение. Штат компании насчитывает около 100 человек.

Особенности работы медцентров в условиях пандемии

В период самоизоляции на работу сети «А-Линия» не было наложено существенных ограничений — центры были открыты. Изменился лишь график: в марте 2020 года центры «А-Линия» перестали работать по воскресеньям, а в остальные дни режим работы был сокращен с восьми до шести часов.

В первые месяцы пандемии поток пациентов уменьшился и доходы медцентров значительно сократились. При этом необходимо было продолжать платить заработную плату, а также оплачивать аренду и коммунальные услуги. При отсутствии финансовой подушки безопасности это оказалось серьезным испытанием для руководителя компании, поэтому главной задачей стал поиск финансовых ресурсов. Арендодатели с пониманием отнеслись к сложившейся ситуации, и в первые месяцы пандемии сеть «А-Линия» оплачивала коммунальные услуги и лишь частично — аренду.

Услуги, востребованные в новой реальности

Чтобы не терять коммуникацию с пациентами, весной 2020 года медицинские центры запустили онлайн-консультации. Руководитель сети «А-Линия» отмечает, что пандемия стимулировала развитие телемедицины. Хотя онлайн-консультации и выезд врачей на дом не в полной мере компенсировали падение доходов, они открывали новые возможности для врачей и пациентов. Поэтому сеть «А-Линия» намерена и дальше развивать это направление.

Нововведением в сети стала услуга тестирования на коронавирус. Она оказалась довольно востребованной: результаты анализов нужны людям для работы, участия в мероприятиях и путешествий.

Алина Бородаева отмечает, что бизнес часто работает в нестабильных условиях, поэтому не стоит останавливаться в развитии. Команда должна пробовать что-то новое, адаптироваться к обстоятельствам. Очень многое зависит и от позиции лидера. Сила воли, умение взять себя в руки и позитивный настрой — качества, которые помогли руководителю сети «А-Линия» сохранить свой бизнес.

Кейс компании [↗ 38](#)

Способ адаптации № 5: ВЫЙТИ В НОВЫЕ НИШИ, СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Лев Бодров,
владелец кофе-пойнтов «Бодрый день» и фуд-трака BB&Burgers



▀▀ «Выживут только сплоченные коллективы»

Лев Бодров — владелец фуд-трака BB&Burgers и кофеен «Бодрый кофе», франчайзи кофе-пойнтов «Бодрый день», оператор питания Сбербанка и управляющий нескольких других заведений общепита.

Новые бизнес-процессы

Влияние пандемии на общепит стало заметным еще до объявления режима самоизоляции. Люди стали реже ходить в рестораны и кафе, и это сильно отразилось на выручке заведений. Поэтому многие компании стали заранее перестраивать бизнес-процессы: переходить на работу навынос и одноразовую посуду. Для кофе-пойнтов такой формат работы не потребовал значительных изменений, а сотрудникам кафе, ресторанов и фуд-корттов пришлось существенно перестраиваться. Кроме того, Лев Бодров стал развивать сервис по доставке в тех точках, где раньше ее не было.

Лев Бодров, как и многие другие арендаторы, обратился к собственникам помещений с просьбой об арендных каникулах или о снижении ставки аренды. Результаты переговоров во многом зависели от изначальных условий аренды, оценки арендодателем сложности текущей ситуации и предыдущего опыта взаимодействия. В основном собственники помещений шли навстречу.

Скидка на аренду, а также хорошая репутация среди контрагентов и гостей часто помогают компаниям общепита не закрыться.

Сохранение штата и поиск новых ниш

Лев Бодров признается, что ему как руководителю сложно принимать решение о закрытии заведения, в которое было вложено много сил и ресурсов. Но еще труднее сказать сотрудникам, что они потеряют работу. В своих заведениях Лев Бодров старается максимально сохранять штат и поддерживать рабочие процессы. Сокращения идут в первую очередь за счет изменения трудовых смен и уменьшения количества рабочих часов сотрудников.

Лев Бодров придерживается подхода «бирюзовых организаций», при котором руководитель и сотрудники разделяют единые ценности, а в компании нет строгой иерархической структуры и соблюдаются принципы самоуправления. Такой подход помогает людям лучше понимать ситуацию и поддерживать мотивацию, а также поощряет инициативы. Сотрудники чувствуют свою значимость для компании и готовы смириться с временными ограничениями в надежде на возрождение общего дела.

Говоря о будущем, Лев Бодров не теряет присутствия духа. Он считает, что рано или поздно жизнь вернется в привычное русло. А пока компании могут заняться поиском новых ниш и направлений работы. Например, команда Льва Бодрова решила попытать удачу в государственном секторе и выиграла тендер по предоставлению услуг питания персоналу и заключенным в следственных изоляторах.

Кейс компании [↗ 39](#)

Сергей Третьяков,
основатель школы и кафе-кондитерской «Кондитория»



■ ■ «Я посмотрел на свой бизнес совершенно под другим углом»

Сергей Третьяков — основатель первой в России Международной кондитерской школы, совладелец и бренд-шеф кафе-кондитерской «Кондитория», международный консультант в области построения кондитерского производства и управления.

Под брендом «Кондитория» в Екатеринбурге объединены производство кондитерских изделий, кафе-кондитерская и Школа кондитерского искусства, где преподают именитые шефы-кондитеры из разных стран.

Пандемия — время смелых и ответственных руководителей

Сергей Третьяков считает, что одним из основных критериев принятия решения об остановке или продолжении работы является готовность руководителя нести ответственность за себя, свой бизнес и сотрудников. В пандемию «Кондитория» продолжила работу, смогла успешно адаптироваться и даже получить прибыль за счет изменения стратегии, а также за счет притока клиентов от закрывшихся на карантин заведений.

Руководитель «Кондитории» считает, что если в компании хорошо отлажены бизнес-процессы, выстроены доверительные отношения с командой, значит, бизнес здоров. А «здоровые» компании легче перестраиваются, даже не прибегая к антикризисным мерам.

Владельцам «Кондитории» важно было преодолеть тревожные настроения сотрудников еще на стадии их зарождения, потому что бороться с паникой было бы труднее. Сергей Третьяков отмечает, что руководителям следует на собственном примере показывать сотрудникам, как действовать в сложной ситуации. В «Кондитории» отношения с сотрудниками изначально строились на принципах «бирюзового менеджмента», взаимной поддержке и общих ценностях. Как только началась первая волна ограничений, команда сама стала искать пути оптимизации: предложила варианты по изменению графика и уменьшению количества рабочих часов.

Еще одним критерием здоровья компании является устойчивость бизнес-модели. Все три бизнеса «Кондитории», с одной стороны, независимы, что позволяет не перекладывать проблемы одного направления на остальные, с другой — все работают на общий бренд и помогают друг другу развиваться.

Свободное пространство всегда заполняется чем-то новым

Когда из-за пандемии перестала работать Школа кулинарного искусства, команда использовала это для развития онлайн-обучения.

Испытав трудности с притоком новых клиентов, «Кондитория» смогла улучшить отношения с некоторыми из прежних заказчиков, увеличив объемы и ассортимент поставок. Кроме того, еще до пандемии компания предложила потребителям две линейки продукции в разных ценовых категориях. Это помогло не потерять клиентов, чьи доходы сократились.

Еще один стратегический ход компании — расширение проекта за счет объединения с другим бизнесом, который тоже испытывал сложности. Это слияние позволило интегрировать в бизнес еще одно направление пищевого производства и помогло обоим партнерам оказаться в плюсе: удвоились и оборот компании, и выручка, и численность сотрудников.

Кейс компании [↗](#) 40

Евгений Мещеряков,
владелец и бренд-шеф суши-бара «Ой’си»



▀▀ «Я не думаю над оптимизацией, главное — держать качество»

Евгений Мещеряков — владелец и бренд-шеф суши-бара «Ой’си», победитель международного конкурса *Vocuse d’Or Battle 2014*. Возглавлял кухни ресторанов «Белуга», «Блок», «Dr. Живаго», *Siberia Moscow* и *La Ferme*.

Кризис заставил внимательнее относиться к запросам аудитории

С закрытием рынков и торговых центров многие заведения общепита приостановили работу. Однако Евгений Мещеряков, изучив настроения потребителей, начал искать варианты продолжения работы в условиях ограничений. К тому же, снижение конкуренции, ставшее следствием закрытия ряда заведений, позволило привлечь новых клиентов.

Команда суши-бара стала изучать запросы аудитории и думать над развитием новых сервисов. В результате в «Ой’си» была организована собственная бесконтактная служба доставки. Шеф-повар лично развозил заказы своим клиентам по Москве и ближайшему Подмосковию. Как отмечает Евгений Мещеряков, гости и раньше обращались с просьбами о доставке,

но это были единичные случаи. Пандемия актуализировала этот запрос, дала толчок к развитию направления.

С развитием сервиса у клиентов появилась возможность заказывать доставку не только готовых блюд, но и продуктов для их приготовления. Кроме того, команда открыла консьерж-службу для организации информационной рассылки, налаживания общения с гостями и оформления предзаказов, доработала сайт и упаковку продукции. Во время пандемии компания смогла увеличить свою клиентскую базу на полторы тысячи человек. Популярности сервиса доставки способствовал и видеоблог, который команда «Ой’си» запустила в начале пандемии. В нем публиковались ролики о том, как работает компания, сюжеты о доставке и другие истории.

По словам Евгения Мещерякова, для него и его команды пандемия послужила толчком к развитию и позволила улучшить отношения внутри коллектива. Евгений Мещеряков не сокращал штат, даже наоборот: с началом пандемии в «Ой’си» сильно увеличился объем работ, поэтому были наняты новые сотрудники. Но и без кадровых потерь не обошлось: некоторые сотрудники решили оставить работу, не справившись с изменениями.

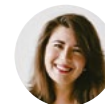
В планах — развитие направлений, появившихся в пандемию

В кризисной ситуации многие предприниматели начинают искать новые каналы сбыта своих товаров или услуг. Первым шагом, как правило, становится развитие собственного интернет-магазина или доставки товаров на дом. Вторым — сотрудничество с маркетплейсами и крупными ретейлерами. Так, команда «Ой’си» разработала несколько новых видов роллов для одной из сетей продовольственных магазинов.

В планах гастрономического проекта «Ой’си» — продолжать развитие направлений, появившихся в пандемию. В случае появления новых ограничений Евгений Мещеряков не исключает полного ухода в ретейл.

Кейс компании [↗41](#)

Анастасия Пиорунская,
исполнительный и бренд-директор компании
по производству одежды Urbantiger



«Я очень люблю сложные задачи. Когда тебе нужно искать решения — это очень сильно мотивирует двигаться вперед»

Анастасия Пиорунская — исполнительный и бренд-директор компании по производству одежды Urbantiger.

Urbantiger — бренд повседневной одежды. Розничные магазины бренда работают в Санкт-Петербурге, Москве, Сочи, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону и Тюмени.

Пандемия как стимул для развития

К концу марта 2020 года все 14 офлайн-магазинов бренда Urbantiger закрылись, что сильно отразилось на финансовых показателях и дальнейших планах компании. Однако руководитель компании Анастасия Пиорунская отмечает, что компания с достоинством пережила все трудности. Залогом успеха являются сплоченная команда и принципы социальной ответственности, заложенные в концепции бренда. В пандемию организации пришлось выйти из зоны комфорта, однако это позволило пересмотреть стратегию и обрести мотивацию для дальнейшего развития.

Антикризисные меры

С началом пандемии компания стала усиленно развивать онлайн-магазин: расширять географию доставки, дорабатывать сайт, заниматься новой упаковкой товаров. К развитию интернет-направления были привлечены сотрудники из закрывшихся магазинов. Следующим шагом было введение скидок и промоакций. Кроме того, компания смогла договориться с арендодателями о снижении платежей как на период ограничений, так и на следующие месяцы.

Поиск новых ниш — одна из наиболее эффективных стратегий адаптации в кризис. Имея опыт разработки многофункциональных тканей, компания отказалась от выпуска новой коллекции горнолыжных костюмов и направила ресурсы на создание средств индивидуальной защиты для медицинского сектора. Вначале Urbantiger запустил производство и продажу масок, а затем и медицинских костюмов.

Ответственность перед сотрудниками

Анастасия Пиорунская отмечает, что на руководителях компании лежит двойная ответственность: они должны думать не только о себе и своих близких, но и о своих подчиненных, поэтому особое внимание уделялось их безопасности и моральному состоянию.

Сотрудники, чьи должностные обязанности позволяли работать из дома, были переведены на удаленку. Кроме того, многим офисным работникам пришлось осваивать новые функции и трудиться в ненормированном режиме (так, продакт-менеджеры компании узнали много нового о процессе закупок, оформлении документации и нюансах работы в медицинской сфере). А большинство продавцов на период самоизоляции оказались в вынужденном отпуске с сохранением заработной платы, но руководство компании старалось оставаться с ними на связи, проводило информационные и обучающие собрания.

Успешное развитие нового направления деятельности помогло поддерживать мотивацию сотрудников и частично компенсировать убытки. Однако, говоря о планах на будущее, Анастасия Пиорунская отмечает, что Urbantiger намерен вернуться к прежним направлениям работы. А проект производства медицинских костюмов будет сохранен как технология и может быть снова запущен в случае необходимости.

Кейс компании [↗](#) 42

Олег Петряшев,
директор компании по обучению в сфере
инновационных технологий «Технократ»



▀▀ «Следует отдать должное команде, которая перестроилась, несмотря на стрессовую ситуацию»

Олег Петряшев — директор компании по обучению в сфере инновационных технологий «Технократ».

Компания «Технократ» специализируется на обучении руководителей, менеджеров и управленцев цифровым технологиям и современным бизнес-компетенциям, а также организует мероприятия в этой сфере. Один из крупных проектов компании — конференция Russian Tech Week, которая проводится дважды в год.

Запуск платформы для онлайн-обучения

Кризисная ситуация заставила Олега Петряшева полностью пересмотреть направление развития компании. Во время пандемии «Технократ» сфокусировался на разработке и продвижении онлайн-платформы для микрообучения, на которой клиенты могут приобрести бизнес-навыки в сжатые сроки. В результате онлайн-продукт, которому раньше не уделялось много внимания, стал успешным и помог компании выжить в пандемию. Важную роль сыграло и наличие финансовой подушки безопасности — она позволила сохранить штат и развивать бизнес.

Открытость руководителя — залог доверия в коллективе

Успешной разработке онлайн-продукта способствовала готовность команды быстро реагировать на меняющиеся условия и выполнять новые задачи. Благодаря тому, что большинство сотрудников работали в удаленном режиме еще до пандемии, компания быстро адаптировалась к изменениям, связанным с режимом самоизоляции. Кроме того, многие сотрудники освоили новые навыки и функции, что помогло компании не стоять на месте, а коллективу — профессионально развиваться. Таким образом, в период изменений важно учитывать стремления сотрудников и предоставлять им возможности для самосовершенствования.

Открытость руководства компании в отношении принятия решений и финансовых вопросов обеспечивает доверие коллектива. Большую роль играет также личность руководителя: инициативность и преданность делу заряжает сотрудников и мотивирует на более продуктивную работу.

Кейс компании [↗](#) 43

Анна Габер,
генеральный директор «Агентства ЭйДжи»



▀▀ «Пандемия научила меня не планировать надолго»

Анна Габер — генеральный директор «Агентства ЭйДжи» в сфере деловых мероприятий.

«Агентство ЭйДжи» организует корпоративные деловые мероприятия более 10 лет, включено в реестр туристических агентств России. У агентства также есть социальный проект MICE backstage. Это клуб единомышленников,

который объединяет специалистов по корпоративному туризму для общения, обмена контактами и полезной информацией.

Не следует принимать поспешных решений

В кризис важную роль играет грамотное управление финансами. Анна Габер полагает, что первым делом нужно осознать и принять ситуацию. Кроме того, важно ставить краткосрочные цели и не забегать далеко вперед. Такой подход позволил руководителю агентства собраться с силами и двигаться дальше — оценить размер финансовой подушки безопасности, просчитать, сколько можно проработать, никого не увольняя. Плодотворная работа в 2019 году позволила агентству справиться с кризисной ситуацией без особых потерь и быстро адаптироваться к новым условиям.

Работа в агентстве велась удаленно и до пандемии, поэтому с началом режима самоизоляции внутренние процессы изменились несущественно. В первые месяцы после введения ограничительных мер в Москве арендодатель не взимал плату за офис. Кроме того, на протяжении двух месяцев компания получала государственную поддержку. Но средств все равно было недостаточно для того, чтобы покрыть затраты. Анна Габер отмечает, что это только подстегнуло развитие новых направлений работы.

В частности, было решено переключиться с корпоративных выездных мероприятий на традиционный туризм. В кратчайшие сроки был разработан новый продукт для путешествий по России.

Внутренние коммуникации

Во время кризиса руководитель компании должен верить в себя и в свои профессиональные навыки. Лидеру нужно уметь не поддаваться панике, придерживаться рационального подхода в принятии решений и не бояться прибегать к разным стратегиям. Для продуктивной работы компании важно, чтобы ее сотрудники разделяли общие ценности. В штате агентства — пять человек. Все они остались работать, однако пришлось сократить зарплату сотрудникам, у которых уменьшился объем работы. Команда отнеслась к этой мере с пониманием. Анна Габер считает, что этому способствовали открытые, уважительные и честные отношения с сотрудниками. Правильно выстроенная коммуникация внутри коллектива — залог успешной деятельности компании независимо от ее размера и сферы деятельности.

Кризис — это хорошо

Анна Габер советует находить позитивные моменты даже в трудных ситуациях. Так, кризис способствует технологическому обновлению и расширению рынка. К примеру, освоение онлайн-практик было в большей степени вынужденной необходимостью, но открыло новые возможности для развития компании.

Важным аспектом борьбы со стрессом, вызванным неопределенностью, стало неформальное общение с теми, кто испытывает похожие трудности. Анна Габер создала социальный проект для обсуждения проблем туротрасли и способов их решения. Проект объединил более 1,5 тыс. профессионалов из России, Прибалтики и стран СНГ. Социальная сплоченность, взаимная поддержка и понимание, что с трудностями столкнулись многие, позволили строить планы развития компании и работать над новыми проектами. Возможность реализации своих идей и позитивная обратная связь мотивируют людей двигаться вперед.

Кейс компании [44](#)

Татьяна Борзых,
генеральный директор службы доставки «Достависта»



■ ■ «Мы научились “открывать” новый город за 24 часа»

Татьяна Борзых — генеральный директор службы доставки «Достависта».

«Достависта» — инновационная курьерская служба экспресс-доставки по городу. Компания представлена в 22 городах России. Она предоставляет услуги срочной курьерской доставки для физических и юридических лиц, а также является логистическим партнером интернет-магазинов и ресторанов. Особенность сервиса в том, что штата курьеров у компании нет. И курьеры и отправители являются пользователями онлайн-платформы. «Активное ядро» курьеров составляют более 25 тысяч человек.

Рост в новых нишах и новых городах

Для курьерской службы «Достависта» 2020 год стал не просто периодом роста спроса на ее услуги и увеличения количества заказов. Компания осуществила прорыв в нескольких направлениях. В частности, ей удалось получить множество новых клиентов и начать развиваться в области доставки продуктов питания, ресторанной еды и медикаментов. Более того,

«Достависта» расширила свою географию и добавила четыре новых города присутствия. Одновременно произошло качественное улучшение бизнес-процессов: команда стала в разы быстрее подключать новые города к своей платформе и оформлять сотрудничество с юридическими лицами. Увеличение спроса на услугу доставки позволило компании масштабироваться, стать эффективнее и увидеть новые зоны роста. «Достависта» шагает в ногу со временем. За время самоизоляции в компании появился новый сервис — «Локальная доставка», который в соответствии с запросами потребителей позволяет доставлять товары всего за полчаса.

Особая роль корпоративной культуры в крупной компании

Для крупной организации особенно важно поддерживать внутренние коммуникации. При большом штате сотрудники зачастую могут не знать, кто из коллег чем занимается и какова специфика работы каждого из отделов. При этом неформальное общение — неотъемлемый элемент корпоративной культуры, который способствует сплоченности коллектива. В режиме удаленной работы деловые вопросы на онлайн-встречах стали прорабатываться подробнее и эффективнее, а нерабочая коммуникация, наоборот, пострадала. Для поддержания общения между работниками разных департаментов были организованы онлайн-конкурсы и игры. Также для сотрудников был создан бот, позволяющий случайным образом выбрать себе пару для перерыва на чашечку кофе по Zoom. По словам генерального директора компании, такие кофе-брейки пользуются большой популярностью.

Кейс компании [↗](#) 45

Светлана Раца,
основательница бизнес-отеля «Евразия»
и ресторана «Ближе к делу»



▀▀ «Нас спасло географическое положение»

Светлана Раца — владелица «Евразии», управляющей компании в гостиничном бизнесе, которая занимается оперативным управлением и консалтингом. Бизнес-отель международного класса «Евразия» 4* в Тюмени отвечает запросам бизнес-туристов и любителей путешествий. «Ближе к делу» — ресторан корпоративного питания.

Оценка состояния бизнеса и открытие нового объекта

Почти весь апрель 2020 года в бизнес-отеле «Евразия» не было гостей, а все массовые мероприятия были отменены. На региональном уровне гостиничному бизнесу было предложено разместить в отелях врачей, работающих в «красной» зоне. В течение месяца «Евразия» размещала медицинский персонал. Это позволило продолжать работу.

Настоящим спасением для отеля стало его географическое положение. Так как в регионе добывают нефть и газ, нефтяные компании, следуя рекомендациям государства, разработали программу, чтобы обезопасить от вируса людей, работающих на месторождениях. В рамках этой программы отель «Евразия» заключил контракт с нефтяными компаниями по размещению их сотрудников на карантин перед отправкой на месторождения. Это был совершенно новый гостиничный продукт.

Сравнивая состояние бизнеса до и во время пандемии, Светлана Раца отмечает, что сейчас у отеля другой гостиничный продукт, предназначенный для новой категории гостей. Новое направление деятельности сосредоточено в B2B-сегменте, а работа в B2C-сегменте приостановлена. Что касается финансовых показателей, отелю удалось выполнить годовой план по доходам на 86%. Кроме того, в конце 2020 года управляющая компания «Евразия» открыла ресторан «Ближе к делу», который занимается организацией корпоративного питания в бизнес-центрах.

Сохранить штат любой ценой

По мнению Светланы Раца, ключевую роль в гостиничном бизнесе играют сотрудники. Чтобы добиться высокого уровня сервиса, отельеры много вкладывают в образование и профессиональное развитие своих работников. К тому же в регионах достаточно сложно найти квалифицированные кадры. Поэтому основная задача руководства отеля «Евразия» заключалась в сохранении штата. Пристальное внимание уделялось моральной и финансовой поддержке команды. В частности, были проведены антистресс-тренинги, а также мастер-класс по финансовой грамотности.

Развитие внутреннего туризма, уход бизнеса в онлайн и другие изменения на рынке

Пандемия ускорила изменения, которые давно наблюдались в гостиничном бизнесе. Кроме уменьшения среднего чека, шло сокращение числа гостей. Также появился запрос на мероприятия в гибридном формате, так как онлайн позволяет экономить тревел-бюджеты компаний. По мнению

Светланы Раца, именно в этом отношении справедливо выражение «Мир никогда не будет прежним».

Кроме того, пандемия стимулировала развитие внутреннего туризма, что позитивно сказалось на гостиничной отрасли. В 2020 году Тюменская область стала набирать популярность среди отдыхающих. Туристический поток был особенно плотным в новогодние праздники. Светлана Раца отмечает, что отель «Евразия» уже начал разрабатывать предложения, отвечающие потребностям новой аудитории.

Кейс компании [↗46](#)

Екатерина Холопова,
соосновательница сети кафе здорового питания Soul in the bowl



■ ■ «Человек так устроен, что на хорошем ничему не учится, учится всегда на чем-то плохом»

Екатерина Холопова — соосновательница сети кафе здорового питания Soul in the Bowl.

Сеть Soul in the Bowl включает собственную фабрику-кухню и три точки на фуд-маркетах. В штате компании — около 40 человек.

Адаптация к новой реальности

В период самоизоляции проект Soul in the Bowl полностью закрыл две точки продаж из трех. Одна точка продолжала работать на доставку. И, по словам Екатерины Холоповой, именно это позволило проекту удержаться на плаву.

Самоизоляция повлияла на взаимоотношения с арендодателями. Команде проекта повезло: все арендодатели согласились предоставить более выгодные условия аренды. Изменились и отношения с поставщиками. Если раньше компания старалась максимально быстро выполнять свои обязательства по оплате, то после начала пандемии сроки оплаты увеличились.

Как отмечает Екатерина Холопова, основа любого бизнеса — его сотрудники. Поэтому сохранить штат было главной задачей после введения ограничений. Это позволило поддержать командный дух и избежать паники в коллективе. Однако зарплаты сотрудников в первые месяцы пандемии значительно снизились.

Диверсификация каналов продаж и планы развития

В сети Soul in the Bowl доставка работала и до пандемии, но это было не основным видом деятельности, а лишь дополнительным сервисом, который удобен части покупателей. Однако пандемия показала, что для повышения устойчивости к кризису необходимо было пересмотреть стратегию продаж и добавить новые способы взаимодействия с клиентами.

Например, компания начала сотрудничество с онлайн-сервисом доставки продуктов и еды на дом «Яндекс.Лавка». Хотя для покупателя готовая продукция в кафе и при доставке выглядит схоже, работа с «Яндекс.Лавкой» сильно изменила технологический процесс и добавила большой объем работы по логистике и упаковке.

Екатерина Холопова отмечает, что к весне 2021 года уровень неопределенности и непредсказуемости происходящего снизился. В ближайших планах — открытие новых точек продаж. Помимо этого, руководство сети Soul in the Bowl разрабатывает стратегию дальнейшего развития доставки и возможного перехода в формат dark kitchen, который подразумевает работу только на доставку.

Итоги первого года пандемии

Несмотря на все сложности и ограничения в работе, Екатерина Холопова считает, что сеть Soul in the Bowl успешно адаптировалась к пандемической реальности. Проекту удалось не только выжить и к концу 2020 года показать неплохие финансовые результаты, но и найти новые направления развития. Коллектив успешно адаптировался к новым условиям работы, и сейчас повышенные требования к безопасности и ношению средств индивидуальной защиты не вызывают сложностей.

Оценивая положение дел в компании в целом, Екатерина Холопова отмечает, что за прошлый год оно стало лучше, чем до пандемии: кризис дал толчок к развитию проекта, поиску новых ниш и доработке меню.

Кейс компании [↗ 47](#)

Способ адаптации № 6: работать без кардинальных изменений в деятельности

Алексей Кораблин,
генеральный директор кадастровой компании «КОР»



■ ■ «Пандемия ускорит переформатирование объектов недвижимости»

Алексей Кораблин — генеральный директор кадастровой компании «КОР».

Компания «КОР» выполняет кадастровые работы в Москве и области. Специализируется на сделках с жилой и нежилой недвижимостью, а также работает с земельными участками в столице: помогает владельцам и арендаторам недвижимости правильно оформить документы.

Последствия ограничений

Пандемия незначительно отразилась на технических процессах компании. Больше всего пострадали работы, предполагающие выезд геодезистов на объект и проведение измерений. Эта деятельность временно прекратилась до введения в апреле 2020 года системы цифровых пропусков. Из-за пандемии была приостановлена треть начатых работ. Поток заказов снизился на 50–60%. Однако по мере ослабления ограничений наблюдался рост спроса на услуги компании. Люди поняли, что пандемия быстро не закончится, поэтому решили действовать, не дожидаясь ее завершения.

Секрет выживания компании

Особую роль в адаптации компании сыграл ее небольшой размер. Подушки безопасности хватило, чтобы сохранить рабочие места и обеспечить весь персонал зарплатой в течение нескольких месяцев.

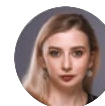
Большая часть «карантинных» изменений, с которыми столкнулась компания «КОР», связана с переводом сотрудников на удаленную работу. Стремительный переход на удаленку оказался серьезным вызовом для сотрудников с небольшим опытом работы. Обучение необходимым навыкам в дистанционном режиме значительно затрудняло восприятие информации, что снижало эффективность обучения и последующей работы персонала.

Положительные эффекты кризиса

Во время карантина некоторые компании внедрили электронный документооборот, что в долгосрочной перспективе облегчит множество рабочих процессов. Коронакризис также приведет к росту количества сделок с недвижимостью и простимулирует привлечение новых клиентов, поскольку с рынка уйдут компании-конкуренты, которые не смогут пережить тяжелые времена.

Кейс компании [↗](#) 48

Елена Мельник,
руководитель платформы по созданию брендов BrandHub



«Иногда мы вынуждены все сломать и сделать заново»

Елена Мельник — руководитель онлайн-сервиса по созданию брендов Brand Hub.

Онлайн-сервис по созданию брендов Brand Hub специализируется на предоставлении услуг малому и среднему бизнесу по разработке концепции и дизайна брендов компаний.

Бизнес-процессы и безопасность данных

Компания Brand Hub полностью перешла на удаленную работу еще до объявления первой нерабочей недели. По словам Елены Мельник, это было несложно для компании, которая и так в основном работала дистанционно. У платформы — большая команда креативных специалистов по всей России, а в офисе находится только управляющий персонал. Коммуникации, как и во многих других компаниях, переведены в формат конференц-звонков и чатов. Одной из основных трудностей, с которыми столкнулся Brand Hub, было обеспечение безопасности данных.

Антикризисные решения

Основными способами противодействия кризису во многих компаниях становятся сокращения — зарплат, рабочей недели, числа сотрудников. Казалось бы, компании, которая не привязана к офису и чья отрасль не понесла существенных потерь, не стоит думать об антикризисных мерах. Однако в Brand Hub (где штат и зарплаты сохранились) так не считают.

Елена Мельник рассказала о направлениях деятельности, которыми планировалось заниматься в будущем, но которые в силу обстоятельств стали антикризисными мерами в настоящем. В частности, сервис стал разрабатывать такие продукты и услуги как проведение аудита бренда, исследование рынка и работы конкурентов, оперативную интеграцию продуктов на маркетплейс, выявление аспектов, которые бизнес может усовершенствовать. Также новым приоритетом Brand Hub стало облегчение процесса оплаты услуг.

В условиях кризиса компании начинают экономить на брендинге, дизайне, маркетинге. Однако совсем отказаться от этих услуг невозможно. Елена Мельник предполагает, что компании начнут искать более привлекательные условия. Поэтому было решено сделать акцент на конкурентных преимуществах сервиса: доступных ценах, надежности, соблюдении сроков, гарантии качества услуг.

Кейс компании [↗](#) 49

Василий Созин,
владелец рекламного агентства VS-Group



■ ■ «Постоянно что-то меняется, и спрогнозировать, насколько кризисные явления будут продолжительными, сложно»

Василий Созин — владелец рекламного агентства VS-Group в Екатеринбурге.

Рекламное агентство VS-Group ведет основную деятельность в двух направлениях: рекламные мероприятия формата BTL (промоакции, дегустации и другие методы прямого воздействия на потребителей) и ивенты, а также предоставляет печатные услуги.

Важно быстро реагировать на потребности рынка

Василий Созин отмечает, что в условиях пандемии в направлении BTL (промоакции, дегустации и другие методы прямого воздействия на потребителей) наблюдается существенный упадок спроса. В то же время снижение спроса в сфере производственных услуг оказалось не столь критичным. Несмотря на падение доходов, руководитель старается поддерживать деятельность компании и выплачивает зарплаты в срок.

Ограничительные меры становятся новыми вызовами для компаний и требуют от их владельцев принятия быстрых и действенных решений.

Небольшой размер агентства и развитие новых направлений деятельности (изготовление средств индивидуальной защиты) помогли пережить кризис. Когда был объявлен режим самоизоляции, сотрудники компании перешли на удаленку. Умелый менеджмент и система мотивации способствовали успешной адаптации коллектива к новым условиям.

Адаптивность руководителя — залог успеха компании

Василий Созин отмечает, что будущее его компании во многом зависит от внешних обстоятельств, например ограничительных мер. Однако многое зависит и от руководителя — лидера, который ведет за собой команду вне зависимости от рода деятельности и размера компании. Умение принимать взвешенные решения, выбирать подходящие тактику и стратегию, приспосабливаться к новым условиям — ключевые качества руководителя, необходимые для того, чтобы компания продолжала работу.

Кейс компании [↗ 50](#)

Юлия Зарипова,
бренд-директор компании «Лента»



■ «Сейчас хорошая возможность потренировать скорость принятия решений в ответ на изменения в поведении потребителей»

Юлия Зарипова — бренд-директор компании «Лента».

«Лента» — мультиформатная сеть магазинов. К 2020 году «Лента» управляет 248 гипермаркетами и 131 супермаркетами в разных регионах России.

Повышение информационной роли контента

Когда началась пандемия, магазины сети «Лента» продолжили работу. Однако пандемия значительно повлияла на запросы потребителей, и сфере торговли было необходимо быстро на это отреагировать. Стратегия, которую выбрала «Лента», заключается в сочетании стабильности и мобильности.

Было решено акцентировать внимание потребителей на широком предложении товаров повседневного спроса. Также компания решила активно транслировать сообщение об удержании цен на товары и выпустила рекламный ролик со слоганом ««Лента» постоянна при любых переменных».

Сложившаяся ситуация потребовала изменить рекламную концепцию. Распространение контента происходило через разные каналы, что позволило удовлетворять запросы разных групп потребителей. Руководство использовало стратегию укрепления образа магазина, где можно безопасно для здоровья найти все: от базовых продуктов питания до товаров для дома.

Сплоченная команда преодолевает любые трудности

Сохранение позитивного настроения коллектива стало приоритетом руководителей. Несмотря на то что многих сотрудников перевели на удаленку, пандемия способствовала ускорению рабочих процессов. Изменились и взаимоотношения внутри коллектива: руководители стали больше поддерживать сотрудников, меньше контролировать их, в общении стало больше эмоций. Как отмечает Юлия Зарипова, компания дала сотрудникам уверенность, что их беда — общая и меры противодействия будут коллективными. Такой подход оказался эффективным.

Кейс компании [↗ 51](#)

Эльмира Кондратьева и Дарья Лопашенко,
руководители адвокатского бюро Forward Legal



▀▀ «Переходить на удаленный формат было тяжело, потому что мы работаем с людьми напрямую»

Эльмира Кондратьева — партнер адвокатского бюро Forward Legal.
Дарья Лопашенко — директор по маркетингу адвокатского бюро Forward Legal.

В адвокатском бюро Forward Legal работают более 40 сотрудников, среди которых 21 адвокат, их помощники и другие юристы. Среди клиентов компании — Сбербанк, А1, X5, «Акрон», ПИК, «ВымпелКом», ОГК-2, Государственная Третьяковская галерея.

Взросшая роль «мягких» навыков

С началом пандемии некоторые судебные заседания стали проводиться дистанционно. Эльмира Кондратьева признается, что присутствие на суде онлайн требует от специалистов владения не только профессиональными, но и «мягкими» навыками. Становится важным не просто яркое, живое выступление, но умение считывать настроения участников процесса.

В особенности это касается приоритетного направления деятельности бюро — сложных дел, решение по которым не может быть принято за одно заседание. Онлайн-коммуникация осложняется возможными неполадками в соединении. Однако она позволяет подключить к заседанию несколько участников команды, которые будут и внимательно следить за происходящим, и страховать друг друга.

Изменения в ценовой политике компании

Кризис отразился на ценообразовании на рынке юридических услуг. Бюро стало чаще работать по системе предоплаты и чаще предлагать клиентам оплату услуг на основе гонорара успеха (типа оплаты юридических услуг, подразумевающего дополнительное вознаграждение для юриста в случае победы в суде). Так клиент меньше рискует: он оплачивает минимальную стоимость работ, если юрист проигрывает суд. При этом система оплаты услуг адвокатского бюро осталась прозрачной: стоимость представления интересов клиентов в судах разных уровней фиксированная, ее можно узнать на сайте компании.

Особенности сферы

Введение ограничительных мер сильно повлияло на те сферы, где важно личное взаимодействие с клиентами. Как показывает опыт бюро Forward Legal, переход на дистанционный режим работы имеет и плюсы и минусы. С одной стороны, это эффективный способ экономии временных и других затрат. С другой — он влечет за собой проблемы при работе с чувствительной информацией, которую многие клиенты решаются сообщать только при личной встрече.

Кейс компании [↗ 52](#)

Анна Никитина,
основательница сети химчисток Delicato



▀▀ «Мы выжили только благодаря подушке безопасности»

Анна Никитина — основательница и руководитель сети химчисток Delicato.

Сеть салонов-химчисток Delicato оказывает услуги по уходу за одеждой из разных тканей и материалов, изделиями из кожи и меха, аксессуарами для домашних животных, а также по очистке ковров, ремонту обуви и чемоданов.

Сеть включает около 20 собственных и партнерских салонов, расположенных в нескольких районах столицы. В сети Delicato работают около 30 человек.

Новый режим работы над заказами

Анна Никитина рассказывает, что изменения в работе химчисток были связаны в основном с новыми требованиями безопасности. В первую очередь пришлось поменять процедуру приема и выдачи вещей. Чтобы снизить риск заражения вещей, в пунктах приема были полностью разделены зоны с грязной и чистой одеждой, а в машинах доставки — установлены специальные перегородки. Компании помог опыт сотрудничества с больницами, который был еще до пандемии. Работа с потенциально зараженными вещами всегда требовала более жестких мер безопасности, и в пандемию компания была готова применить такой подход ко всем заказам.

Анна Никитина отмечает, что миссия всех химчисток — развивать культуру заботы о вещах. Пандемия актуализировала тему осознанного потребления, заставила людей задуматься о собственных потребностях, об экологии и экономии ресурсов. Одной из основных задач в пандемию для компании Delicato стало донести до людей, что пользоваться услугами химчисток безопасно и выгодно.

Уроки пандемии

С началом пандемии финансовые показатели Delicato сильно ухудшились. Помимо расходов на поддержание работы, компании потребовались дополнительные ресурсы на поиск и покупку средств индивидуальной защиты.

Возникли проблемы и с арендными платежами. Не все арендодатели готовы были идти навстречу. В некоторых случаях добиться снижения размера платежей удалось только благодаря коллективному обращению арендаторов.

Однако Анна Никитина позитивно оценивает результаты работы компании в первый год пандемии. Сохранить бизнес помогли оптимистичный настрой, финансовая подушка безопасности и сплоченный коллектив.

К концу 2020 года компания стала постепенно выходить в плюс и вновь накапливать финансовые резервы. Основной вывод, который сделала команда Delicato по результатам первого пандемийного года, — бизнесу нужно иметь финансовый запас как минимум на полгода. Для этого компания намерена пересмотреть систему финансовых взаимоотношений с партнерами и клиентами корпоративного сектора.

Кейс компании [↗ 53](#)

Виталий Горбатюк,
генеральный директор транспортной компании «ГлавДоставка»



■ ■ «Всегда нужно быть антихрупким, готовым к изменениям»

Виталий Горбатюк — генеральный директор транспортной компании «ГлавДоставка».

Компания «ГлавДоставка» оказывает услуги на рынке грузоперевозок. Филиалы компании есть в 128 городах России, а также в Белоруссии, Армении, Казахстане и Киргизии.

Новые бизнес-модель и бизнес-процессы

В начале пандемии транспортная компания «ГлавДоставка» вошла в перечень системообразующих предприятий, что помогло ей продолжить работу в прежнем режиме, с соблюдением требований безопасности. В бизнес-процессах компании произошли два основных изменения. Во-первых, трансформировался подход к планированию. Сейчас руководство придерживается краткосрочного планирования, опираясь на стратегические направления компании. Во-вторых, «ГлавДоставка» перешла на новую бизнес-модель — модель франшизы. В пандемию появилась необходимость полагаться на партнерские взаимоотношения, и модель франшизы показала себя эффективной, поскольку центр управления стал распределенным.

Повышение вовлеченности сотрудников

Важной в кризис оказалась и роль команды. Сотрудники шли навстречу руководству ради достижения общей цели. Дабы поддерживать рабочий настрой в коллективе, руководство предложило сотрудникам составить перечень задач, до которых раньше не доходили руки, — появилось время на то, чтобы их решить. Это дало хороший результат: уровень вовлеченности сотрудников значительно вырос.

Тренды на рынке грузоперевозок

Переход на удаленную работу, внедрение онлайн-продуктов способствовали усилению цифровизации компаний. Рынок логистических услуг в ближайшем будущем также ждут серьезные изменения. В качестве ключевого тренда руководитель «ГлавДоставки» выделяет «уберизацию» рынка, основанную на прямом взаимодействии грузовладельцев и перевозчиков с помощью IT-платформ. Кроме того, появление беспилотных

автомобилей и электромобилей может отразиться на грузоперевозках. А некоторые направления (кол-центры, бухгалтерия) скорее всего будут автоматизированы.

Кейс компании [↗ 54](#)

Мы благодарим наших героев за отзывчивость, интерес к нашей работе и готовность поделиться своими историями и переживаниями. И надеемся, что их примеры вдохновят других руководителей и топ-менеджеров компаний и помогут им найти пути к собственной антихрупкости.

Обращаем внимание читателей на то, что вся информация по приведенным кейсам актуальна на момент написания книги. Не исключаем, что жизнь героев интервью могла поменяться (а именно, их должности или компании, в которых они работают).

Общий перечень кейсов по сферам деятельности

Бьюти-индустрия и медицинские услуги

- Мария Шакова, совладелица салона красоты Martori
- Александра Давыдкина, владелица сети маникюрных салонов «Пальчики» в Самаре
- Мария Ефремова, директор по маркетингу и Patient Success группы медицинских компаний «Фэнтези»
- Антон Дерконос, генеральный управляющий сети маникюрных салонов «Пальчики», и Александр Петросян, PR-директор сети маникюрных салонов «Пальчики»
- Евгения Ржевская, руководитель косметологической клиники SOLA
- Алина Бородаева, генеральный директор сети медицинских центров «А-Линия»

Спортивная индустрия и фитнес

- Михаил Павлов, руководитель проекта по йоге и здоровому образу жизни Yoga_Method
- Илья Слепов, совладелец и руководитель сети спортивных магазинов «Лаборатория бега RunLab»
- Максим Журило, владелец и руководитель компаний I Love Supersport и IRONSTAR
- Наталия Серафимова, генеральный директор компании «ДОН-Спорт»
- Олег Рудаков, основатель и руководитель сайкл-студий Rock the Cycle
- Анна Лунегова, основатель студии йоги «Материал»

Общественное питание

- Илья Танцырев, совладелец и шеф-повар бистро израильской кухни Falafel Brothers
- Лев Бодров, владелец кофе-пойнтов «Бодрый день» и фуд-трака BB&Burgers
- Сергей Третьяков, основатель школы и кафе-кондитерской «Кондитория»
- Евгений Мещеряков, владелец и бренд-шеф суши-бара «Ой'си»
- Екатерина Холопова, соосновательница сети кафе здорового питания Soul in the bowl

Гостиничный бизнес и туризм

- Инна Пехова, генеральный директор управляющей компании Venedi Hotel Group

- Виктория Печенкина, основатель и генеральный директор туристической компании JSP Business Travel
- Дарья Домостроева, PR-директор туроператора «Интурист»
- Светлана Раца, основательница бизнес-отеля «Евразия»

Культура и образование

- Дмитрий Барсенков, заместитель директора Музея русского импрессионизма
- Сергей Юров, ректор Института бизнеса и дизайна, и Светлана Дымова, первый проректор Института бизнеса и дизайна
- Сергей Васильев, создатель образовательного проекта «ХаризмаЛаб»
- Оксана Селендеева, владелица школы программирования для детей Cuddy
- Ирина Родченко, генеральный директор тренинговой компании IGRO

Розничная торговля

- Екатерина Колчанова, руководитель проектов «Теперь так», «Осока Высокая», «Обратка»
- Ирина Стройнова, владелица сети ювелирных магазинов WANNA?BE!
- Илья Волков, руководитель парфюмерной компании «Библиотека ароматов»
- Вера Бояркова, антикризисный директор компании Leroy Merlin Russia
- Анастасия Пиорунская, исполнительный и бренд-директор компании по производству одежды Urbantiger
- Юлия Зарипова, бренд-директор компании «Лента»

Организация деловых мероприятий, досуга и развлечений

- Семен Гальперин, арт-директор концертных площадок «Дом печати» и Tele-Club
- Игорь Лютенко, генеральный директор ивент-компания «PRO-интерактив»
- Евгений Шаповал, управляющий партнер ивент-компания SharovalTeam
- Александр Садовой, генеральный директор ивент-компания Interactive Solutions Group
- Олег Петряшев, директор компании по обучению в сфере инновационных технологий «Технократ»
- Анна Габер, генеральный директор компании «Агентство ЭйДжи»

Маркетинг и консалтинг

- Карина Яковлева, основатель и генеральный директор кадрового агентства Business Travel Job
- Маргарита Гаскарова, главный редактор правового журнала Legal Insight

- Екатерина Панова, управляющий партнер агентства маркетинговых коммуникаций Plan The Best
- Екатерина Ларькова, директор по развитию бизнеса агентства маркетинговых коммуникаций MARCON
- Алексей Кораблин, генеральный директор кадастровой компании «КОР»
- Елена Мельник, руководитель платформы по созданию брендов BrandHub
- Василий Созин, владелец рекламного агентства VS-Group
- Эльмира Кондратьева и Дарья Лопашенко, руководители адвокатского бюро Forward Legal

Бытовые услуги

- Анна Никитина, основательница сети химчисток Delicato

Информационные технологии

- Александра Герасимова, соосновательница и генеральный директор IT-компании FITMOST
- Евгений Барулин, генеральный директор IT-холдинга TalentTech
- Иван Семчук, генеральный директор IT-компании «Бакка Софт»

Доставка, транспорт и логистика

- Татьяна Борзых, генеральный директор службы доставки «Достависта»
- Виталий Горбатюк, генеральный директор транспортной компании «ГлавДоставка».

Заключение

Без кризиса нет заслуг. Именно в период кризиса есть возможность проявить свои лучшие качества.

Альберт Эйнштейн

Несмотря на то что в прошлом человечество не раз сталкивалось с эпидемиями, пандемия коронавируса стала неожиданным событием. Как отмечает Нассим Талеб, такие редкие события (все равно, хорошие или плохие) играют в современном мире непропорционально большую роль. Однако извлечь пользу можно даже из негативных непредсказуемых событий. Изучение проблем, стратегий, способов адаптации компаний, а также их корпоративной культуры в условиях коронаВируса помогает понять, как будет развиваться в ближайшее время российское общество в целом и бизнес в частности. Важно, чтобы компании смогли не только преодолеть кризис, но и найти новые пути развития. Именно это побудило нас исследовать адаптацию бизнеса к новой реальности и написать книгу.



Напомним, что «коронаВирусом» мы называем социальные проявления пандемии. Это понятие введено для того, чтобы подчеркнуть различие человеческого, рукотворного характера колоссальных социальных проявлений пандемии и гораздо менее масштабного медико-биологического явления, вызываемого коронавирусом.

В пандемию компании столкнулись с разными тенденциями в потребительском поведении и бизнес-среде. Произошло тотальное ускорение темпа работы коллективов, во многом за счет повсеместного использования онлайн-инструментов и перехода на удаленную работу. Причем после локдауна навыки, связанные с дистанционным решением задач, сохранились: люди научились работать по-новому. Вместе с тем выросла доля фрилансеров и самозанятых, а цифровизация коснулась не только тех, кто планировал ее провести. Изменились и взаимоотношения «компания — потребитель»: клиентоориентированность стала не столько конкурентным преимуществом, сколько новой нормой для бизнеса. Большую роль в возникновении и развитии новых подходов к работе с клиентами сыграли общесоциальные

процессы. Разрыв между богатыми и бедными продолжает расти, у одних групп населения снижается покупательная способность, представители других начинают рациональнее относиться к финансам и стараются экономить. Совокупность этих факторов стала настоящим вызовом для компаний, сигнализирующим о серьезном обновлении бизнес-среды.

Результаты исследований, которые проводились Фондом Общественное Мнение с марта 2020 года по июнь 2021 года, свидетельствуют о том, что пережить первые волны пандемии смогли либо те бизнесы, у которых имелся достаточный запас прочности (прежде всего — финансовая подушка безопасности), либо те, кто смог успешно модернизировать и технологически переориентировать свою работу. Увеличили влияние (но не обязательно антихрупкость) или, по крайней мере, выжили как компании, связанные с госзаказами, «оборонкой» и федеральными деньгами, фармацевтикой, так и бизнесы-инноваторы, которые смогли модернизироваться и учесть актуальные запросы и потребности их локального социума. Вторые нас как исследователей интересовали значительно больше.

Герои наших интервью стремятся не просто справиться с неопределенностью, не просто пережить ее, но и добиться значительных результатов, извлечь выгоду из новой пандемической реальности. Из бесед с руководителями и владельцами бизнесов нам удалось аналитическим путем вычленить множество универсальных лайфхаков и успешных примеров движения по пути к антихрупкости. Систематизировав кейсы компаний, мы предлагаем читателям взять их на заметку. Ведь изучая и интегрируя в свою жизнь успешный опыт других, мы, безусловно, учимся новому и совершенствуемся. А постоянное совершенствование — один из неотъемлемых аспектов антихрупкости.

Способы адаптации каждой компании уникальны: руководители часто сочетают несколько подходов и пробуют разные варианты. Классифицировать эти подходы было одной из приоритетных и, пожалуй, самых трудных задач исследования. На основе рассказов предпринимателей и управленцев мы выделили шесть главных способов адаптации, которые помогли компаниям удержаться на плаву в пандемию. Какие из них оказались наиболее успешными — покажет время.

На выбор того или иного способа адаптации бизнеса влияет множество факторов, прежде всего — сфера деятельности компании и наличие ресурсов для изменений. Но для того чтобы сделать выводы, недостаточно посмотреть только на сами способы, надо понять, к каким особенностям нового образа жизни компаниям было адаптироваться сложнее всего.

Одной из главных проблем стала нехватка времени на проработку тактики перехода к новым бизнес-процессам: необходимо было принимать решения здесь и сейчас. С введением ограничений разрушилась привычная

система координат. Однако руководители понимали, что ждать возвращения к привычному образу жизни — фундаментальная психологическая ошибка, поэтому они приняли новую реальность и начали действовать. Например, принимали решения, руководствуясь «стратегией штанги», описанной тем же Нассимом Талебом (смысл действий сводился к тому, чтобы отдавать предпочтение решениям, которые несут малый и контролируемый риск, а при благоприятном сценарии дают большой выигрыш).

Разные сферы экономики тесно связаны между собой, так как зачастую одни отрасли обеспечивают работой сразу несколько смежных: заказывают у них услуги или покупают товары. Ситуация, вызванная коронавирусом, так или иначе повлияла на все сферы бизнеса, а значит, и список пострадавших отраслей оказался значительно шире объявленного правительством. Чтобы успешно преодолеть трудности, компаниям нужно было не только эффективно выстраивать внутренние процессы, но и быть полностью уверенными в своих партнерах и поставщиках. Ведь если на каком-то этапе цепочки произойдет сбой, это коснется всех, кто включен в процесс взаимодействия.

На возможности адаптации бизнеса влияет и его размер. С ростом бизнеса у компаний появляются новые задачи. Это увеличивает нагрузку на коллектив и подразумевает организационные изменения в структуре, стратегии, процессах, происходящих внутри компании. Однако в условиях пандемического кризиса, когда отсутствует понимание, как будет развиваться ситуация, руководителям стоит трезво оценивать свои ресурсы и просчитывать возможные риски, связанные с адаптацией бизнеса к новым размерам. Как правило, бизнес стремится к тому, чтобы развиваться и масштабироваться, однако компания может оказаться не готовой к этому ввиду своей хрупкости.

Для многих бизнесов спасением становится диверсификация деятельности: поиск клиентов из других ниш, возможностей масштабироваться или перепрофилироваться, а также выстраивание долгосрочных доверительных отношений с партнерами. Когда бизнес состоит из нескольких независимых друг от друга частей, он более устойчив и легче адаптируется к изменениям. Стремясь быть более антихрупкими, некоторые крупные компании диверсифицируют свою деятельность и тем самым становятся менее уязвимыми. В кризис это дает возможность сфокусироваться на менее пострадавших направлениях и частично компенсировать потери.

Еще один пример успешной оптимизации организационной структуры компаний — франшиза. В этом случае представители управляющей компании являются держателями бренда и всячески поддерживают своих партнеров, но при этом проблемы отдельного франчайзи не грозят крахом всему бизнесу.

Существенную роль в выживаемости бизнеса играет корпоративная культура. В каждой организации миссия и ценности, традиции, а также условия труда имеют свои отличительные особенности и выполняют функцию сплочения коллектива. В пандемию руководители стремятся сплотить и поддержать работников, а также стараются набирать в команду людей, разделяющих ценности компании. Комфортные условия труда, стабильность и уверенность в завтрашнем дне — то, на чем строится лояльность сотрудников к компании в целом и к ее руководству в частности. Герои наших интервью отмечают, что в пандемию они чувствуют ответственность за здоровье сотрудников, а также за их материальное положение. В то же время и сами сотрудники поддерживают своих руководителей: они готовы работать сверхурочно и мириться с временным снижением зарплат ради выживания компании.

Современный мир с его глобализацией становится все более сложным и, соответственно, более хрупким, в нем доминирует неизвестность. Однако свойства антихрупкости позволяют бизнесу развиваться даже в условиях неопределенности и быть готовым к изменениям внешней среды. Идея развиваться и становиться сильнее, на наш взгляд, близка каждому владельцу и руководителю компании. Будучи безразличным к судьбе своего дела, бизнесмен понимает, что без развития рано или поздно наступят стагнация и смерть. Нарращивать антихрупкость бизнеса — значит обеспечить ему устойчивость и рост. А уменьшение хрупкости становится требованием для всех, кто хочет развивать свой бизнес.

Ключевые свойства антихрупкости можно и нужно развивать. Важно понимать, что антихрупкость — это не врожденное качество. Компании вне зависимости от их масштабов и сферы деятельности могут наращивать свойства антихрупкости. На примере успешных кейсов мы как исследователи и консультанты рассмотрели свойства антихрупкости, которые проявляются у компаний в пандемию. Например, их руководителям необходимо уметь избавляться от хрупких частей бизнеса: от неэффективных процессов и трат до нерентабельных направлений деятельности. Кроме того, в кризис важно уметь проявлять инновативность — не бояться осваивать новые ниши или внедрять новые продукты и услуги. Лучше попробовать осуществить новую идею, чем этого не сделать. Страх совершить ошибку не должен мешать реализации замыслов: если что-то не получится, то компания обретет новый опыт и извлечет из него полезные уроки.

Бережное отношение к своим ресурсам и сотрудникам — еще один залог успешности бизнеса. Причем в роли внешних ресурсов компании могут выступать ее партнеры и клиенты, поэтому важно уметь выстраивать коллаборации, доверительные отношения и искать подход к потребителям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Постепенно предприниматели и управленцы, как и все остальные, привыкли к «жизни во время чумы». Полтора года в условиях непрерывно накатывающих коронавирусных волн, сопровождающихся ростом запретов и ограничений, поневоле приучают к мысли, что борьба за выживание бизнеса будет столь же нелегкой и долгой, как и борьба с самой пандемией. Поэтому понятие «антихрупкости» еще долгое время будет оставаться актуальным.

Мы благодарим наших читателей за проявленный интерес к книге. И желаем всем крепкого здоровья, не бояться кризисов и развивать свойства антихрупкости во всех сферах жизни!

Приложение 1

Хронология событий



С началом пандемии условия работы бизнеса существенно изменились. Изменились и санитарные требования. Компании были вынуждены соблюдать ограничения: для одних это означало перевод сотрудников на удаленку, а для других — приостановку работы. Затем некоторые сферы были включены в список наиболее пострадавших, и компании, относящиеся к ним, получили поддержку от государства. Все эти события структурно представлены ниже. Важно отметить, что мы не стремимся создать летопись всех событий первого года пандемии, а выделяем лишь те, которые, на наш взгляд, оказали значительное влияние на условия работы бизнеса.

В разных регионах России ограничения отличались, однако в той или иной мере изменить работу были вынуждены практически все компании. Необходимо было соответствовать новым стандартам безопасности, полностью или частично переводить сотрудников на удаленную работу, разрабатывать новые продукты и услуги, развивать онлайн-форматы. Одной из главных проблем в этот период стала нехватка времени на проработку тактики перехода к новым бизнес-процессам: необходимо было принимать решения здесь и сейчас.

Мы разделили наиболее значимые для бизнеса события первого года пандемии на три категории.

- 1 К первой из них отнесены события, связанные с **началом пандемии и развитием эпидемиологической ситуации в России**. Существенной проблемой для бизнеса стало обеспечение работников средствами защиты, регламентированными Роспотребнадзором. В первое время найти перчатки, маски и антисептики было непросто. Цены на дефицитную продукцию росли, что сильно дестабилизировало бизнес и делало и без того сложный процесс планирования бюджетов практически невозможным.
- 2 **Введение жестких ограничений на передвижения людей и работу организаций** отнесены ко второй категории событий, повлиявших на деятельность бизнеса. Согласно опросу, который провел Российский союз промышленников и предпринимателей (в нем участвовали члены Бюро и Правления РСПП [↗1](#)), главным событием 2020 года, наиболее повлиявшим на российскую экономику, стали именно ограничения,

связанные с распространением коронавируса: закрытие границ и связанные с ним последствия, а также ограничения на перемещение работников. Об этом говорило большинство (89,1%) респондентов.

- 3 Третья категория событий включает в себя **принятие мер государственной поддержки бизнеса**. Факт оказания антикризисной государственной поддержки, по результатам опроса РСПП, считают важным 49,1% респондентов. Также в качестве существенного фактора, повлиявшего на работу бизнеса, треть опрошенных выделила мораторий на проверки и продление разрешительных документов.

Информация по первому пункту списка представлена в инфографике-таймлайне. В ней отражены ключевые события первых волн пандемии, которые имели значение для всей страны. Второй и третий пункты списка нашли отражение в Таблице 2 (о событиях в России) и Таблице 3 (о событиях в Москве). Это деление обусловлено тем, что на протяжении всей пандемии именно в Москве эпидемиологическая ситуация складывается наиболее остро и влечет за собой более жесткие, по сравнению с регионами, ограничения. Более того, в большинстве наших кейсов представлены столичные компании.

Начало пандемии и развитие эпидемиологической ситуации

2020 **23.01**

Опубликована инструкция Роспотребнадзора по проведению дезинфекционных мероприятий для профилактики заболеваний, вызываемых коронавирусом, для использования в работе [↗2.](#)

2020 **12.05**

Россия вышла на второе место в мире по числу заболевших COVID-19 – 232 200 человек [↗6.](#)

В Москве введен масочно-перчаточный режим [↗7.](#)

2020 **10.03**

Опубликованы рекомендации Роспотребнадзора по профилактике новой коронавирусной инфекции среди работников [↗4.](#)

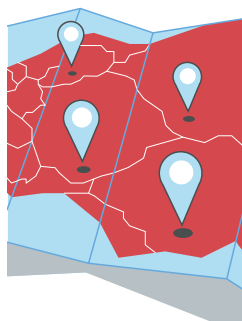


2020 **16.04**

Заболевания COVID-19 зафиксированы во всех регионах России [↗5.](#)

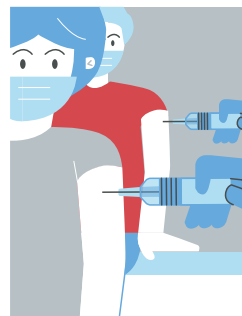
2020 **31.01**

В России зарегистрированы первые случаи заболевания COVID-19: один — в Тюмени, другой — в Чите. Оба заболевших были гражданами Китая [↗3.](#)



2020 **09.07**

Обязательный масочный режим на московских улицах отменен, однако по-прежнему необходимо носить маски и перчатки в общественных местах [↗8.](#)



2020 **05.12**

В Москве началась вакцинация от COVID-19 для отдельных категорий граждан [↗ 11.](#)

2020 **01.09**

К 1 сентября 2020 года число заболевших в России превысило 1 млн человек. Суточный пик заболеваемости пришелся на 24 декабря, когда было выявлено 29 935 заболевших [↗ 9.](#)

2021 **18.01**

В России началась массовая вакцинация от COVID-19 [↗ 12.](#)



2020 **27.10**

Вступает в силу постановление Роспотребнадзора, согласно которому все россияне должны носить маски в местах массового пребывания людей [↗ 10.](#)

Во второй половине апреля 2021 года в Россию попал индийский штамм SARS-CoV-2 «дельта». С ним связывают начало третьей волны пандемии в июне 2021 года. К этому моменту в нашей стране двумя компонентами вакцины от ковида были привиты 14 346 267 человек, или 9,81% населения [↗ 13.](#)

ТАБЛИЦА 2. СОБЫТИЯ В РОССИИ, ПОВЛИЯВШИЕ НА РАБОТУ БИЗНЕСА

**ОГРАНИЧЕНИЕ РАБОТЫ
ОРГАНИЗАЦИЙ
И ПЕРЕДВИЖЕНИЯ ГРАЖДАН**

Власти всех регионов России ввели режим повышенной готовности. Школы и вузы переведены на дистанционный режим обучения, отменены массовые мероприятия (19 марта 2020 года) [14](#).

Неделя с 30 марта по 3 апреля включительно объявлена нерабочей [15](#).

Принято решение о закрытии российских границ (25 марта 2020 года) [16](#).

Режим самоизоляции ввели в 26 регионах России (30 марта 2020 года) [17](#).

Нерабочие дни продлили до 30 апреля. Главам администраций регионов предоставлены дополнительные права в части введения ограничений передвижения (2 апреля 2020 года) [18](#).

Опубликованы рекомендации Роспотребнадзора по организации работы предприятий в условиях сохранения рисков распространения COVID-19 (20 апреля 2020 года) [19](#).

В начале мая 2020 года Роспотребнадзор предложил три этапа снятия ограничений: 1) разрешить занятия спортом на улице и прогулки с детьми, а также возобновить работу объектов торговли; 2) запустить работу образовательных учреждений; 3) запустить работу парков и предприятий общепита [20](#).

Завершился единый для всей страны нерабочий период, но продолжили действовать ограничения для пожилых людей и людей, страдающих хроническими заболеваниями, исключено проведение массовых мероприятий. Были продлены полномочия глав регионов по смягчению или ужесточению ограничений (11 мая 2020 года) [21](#).

В июле — августе 2021 года регионы постепенно вводят обязательную вакцинацию от COVID-19, которая в основном затрагивает сотрудников торговли, общепита, сферы услуг, транспорта, здравоохранения и др. Прививаться их обязали более чем в 40 регионах [22](#).

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА**

Для субъектов малого и среднего предпринимательства предусмотрена возможность временной отсрочки арендных платежей (19 марта 2020 года) [↗ 23.](#)

Установлен порядок предоставления субсидий регионам на оказание неотложных мер по поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства [↗ 24.](#)

Установлен порядок предоставления субсидий кредитным организациям на обеспечение отсрочки платежа по кредитам, выданным субъектам малого и среднего предпринимательства [↗ 25.](#)

Утвержден перечень отраслей российской экономики, в наибольшей степени пострадавших в результате распространения новой коронавирусной инфекции: авиаперевозки, аэропортовая деятельность, автоперевозки, культура, организация досуга и развлечений, физкультурно-оздоровительная деятельность и спорт, гостиничный бизнес и туризм, общественное питание, дополнительное образование и негосударственные образовательные учреждения, организация конференций и выставок, деятельность по предоставлению бытовых услуг населению (ремонт, стирка, химчистка, услуги парикмахерских и салонов красоты) [↗ 26.](#)

Определены меры по обеспечению устойчивого развития экономики: отсрочка налогов, авансовых, страховых платежей для организаций из пострадавших отраслей. Для малого и среднего бизнеса снизили размер социальных взносов (2 апреля 2020 года) [↗ 27](#) [↗ 28.](#)

До конца 2020 года введен мораторий на проверки и продлены разрешительные документы, лицензии (3 апреля 2020 года) [↗ 29.](#)

Расширен перечень пострадавших отраслей (добавлены деятельность в области демонстрации кинофильмов и стоматологическая практика) [↗ 30.](#)

Установлены дополнительные возможности отсрочки платежей по договорам аренды федерального имущества для малого и среднего бизнеса (20 апреля 2020 года) [↗ 31.](#)

В перечень пострадавших отраслей включены деятельность музеев и зоопарков, а также розничная торговля непродовольственными товарами (18 апреля 2020 года) [32](#).

Утверждены правила предоставления субсидий малому и среднему бизнесу из перечня наиболее пострадавших отраслей экономики (24 апреля 2020 года) [33](#).

В мае 2020 года правительство запустило информационный сервис о мерах поддержки граждан и бизнеса в условиях коронавируса [34](#).

Расширен перечень отраслей, пострадавших от пандемии: добавлены народный художественный промысел, непродовольственная розничная торговля, торговля через вендинговые автоматы (12 мая 2020 года) [35](#).

Бизнесу и НКО предоставлена возможность выплачивать долги по аренде госимущества в течение двух лет (16 мая 2020 года) [36](#).

В перечень пострадавших отраслей включили СМИ (26 мая 2020 года) [37](#).

Расширены возможности предоставления субсидий бизнесу на региональном уровне (24 июня 2020 года) [38](#).

В список пострадавших отраслей включены перевозка пассажиров железнодорожным транспортом в междугородном сообщении, деятельность морского пассажирского транспорта, деятельность внутреннего водного пассажирского транспорта (26 июня 2020 года) [39](#).

Утверждены правила выдачи субсидий для бизнеса на проведение мероприятий по профилактике COVID-19 (2 июля 2020 года) [40](#).

Подписано постановление о продлении отсрочки по налогам и взносам для субъектов малого и среднего предпринимательства из пострадавших отраслей (7 ноября 2020 года) [41](#).

Мораторий на плановые проверки малого бизнеса продлили до конца 2021 года (30 ноября 2020 года) [42](#).

Правительство снизило ставку по льготным кредитам для малого и среднего бизнеса (31 декабря 2020 года) [43](#).

Подписано постановление об автоматическом продлении лицензий в 2021 году (4 февраля 2021 года) [44](#).

Утверждена новая программа поддержки предпринимателей «ФОТ 3.0» (27 февраля 2021 года) [45](#).

Правительство скорректировало и продлило программу субсидирования найма до конца 2021 года (16 июня 2021 года) [46](#).

ТАБЛИЦА 3. СОБЫТИЯ В МОСКВЕ, ПОВЛИЯВШИЕ НА РАБОТУ БИЗНЕСА

**ОГРАНИЧЕНИЕ РАБОТЫ
ОРГАНИЗАЦИЙ
И ПЕРЕДВИЖЕНИЯ ГРАЖДАН**

Мэр Москвы подписал указ «О введении режима повышенной готовности в связи с угрозой распространения коронавируса». Указ обязывал всех граждан, прибывших из государств с неблагополучной эпидемиологической ситуацией, обеспечить самоизоляцию на дому в течение 14 дней. Работодателей — обеспечить сотрудникам измерение температуры тела с обязательным отстранением от работы лиц с повышенной температурой (5 марта 2020 года) [↗ 47](#).

Подписан указ о вводе дополнительных ограничительных мер: запрещается проведение любых досуговых мероприятий до 10 апреля 2020 года (16 марта 2020 года) [↗ 48](#).

С 28 марта 2020 года временно приостановлена работа предприятий общепита, розничной непродовольственной торговли, организаций по предоставлению услуг, требующих личного присутствия (например, салонов красоты), территорий общегородского значения (например, парков) [↗ 49](#).

Введен домашний режим самоизоляции для всех жителей Москвы независимо от возраста (30 марта 2020 года) [↗ 50](#).

Введены специальные цифровые пропуска для поездок по Москве и Московской области на личном и общественном транспорте (11 апреля 2020 года) [↗ 51](#).

Режим самоизоляции москвичей продлили до 31 мая. До этого времени продлили и ограничения на работу предприятий сфер услуг, торговли, образования, культуры и спорта (7 мая 2020 года). Начался первый этап ослабления ограничений: вернулись к работе предприятия промышленности и строительства (12 мая 2020 года) [↗ 52](#).

Начался второй этап смягчения ограничений: возобновили работу многие предприятия торговли и сферы услуг (1 июня 2020 года) [↗ 53](#).

Отменены самоизоляция и пропускной режим (9 июня 2020 года) [↗ 54](#).

Сняты ограничения на работу ресторанов и кафе, открылись фитнес-клубы, бассейны и физкультурно-оздоровительные комплексы (23 июня 2020 года) [↗ 55](#).

Ограничения отменены в сфере образования, культуры, индустрии отдыха, развлечений и предоставления услуг (13 июля 2020 года) [56](#).

С приходом второй волны меры вновь ужесточаются. Становится обязательным перевод на удаленную работу не менее 30% сотрудников (5 октября 2020 года) [57](#).

Все предприятия и организации города обязаны еженедельно информировать Правительство Москвы о переводе не менее 30% сотрудников на дистанционный режим работы (6 октября 2020 года) [58](#).

Доступ работников и посетителей в развлекательные заведения в ночное время с 00:00 до 06:00 возможен только при условии регистрации номеров телефонов (19 октября 2020 года) [59](#).

С 13 ноября 2020 года по 15 января 2021 года в заведениях общепита запрещается обслуживание посетителей в ночное время — с 23:00 до 6:00. Временно приостанавливается проведение культурных, выставочных, просветительских, досуговых и аналогичных мероприятий с участием зрителей. Максимальное число зрителей в театрах, кинотеатрах и концертных залах не должно превышать 25% от общей вместимости зала (13 ноября 2020 года) [60](#).

Требование о переводе не менее 30% сотрудников на удаленку перестало быть обязательным и носит рекомендательный характер (27 января 2021 года) [61](#).

Следующие изменения связаны с приходом третьей волны. Подписан указ, предусматривающий нерабочие дни с 15 по 19 июня 2021 года с сохранением заработной платы. В заведениях общественного питания и развлекательных заведениях запрещается обслуживание посетителей в ночное время — с 23:00 до 6:00 (8 июня 2021 года) [62](#).

Посещать заведения общественного питания могут только посетители, получившие личный QR-код, который выдавался трем категориям граждан: 1) прошедшим вакцинацию, 2) переболевшим COVID-19 в течение последних шести месяцев, 3) имеющим отрицательный ПЦР-тест, действительный в течение трех дней (28 июня 2021 года) [63](#).

Система QR-кодов была отменена 19 июля 2021 года [64](#).

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА**

Утвержден первый пакет мер поддержки бизнеса. Организации из сфер общественного питания, туризма, культуры, спорта, досуга и гостиничного бизнеса получили отсрочки по налогам (24 марта 2020 года).

В рамках реализации второго пакета мер поддержки расширен перечень компаний, которые получили отсрочку по налогам. Кроме того, организациям помогли с оплатой аренды, ввели субсидии для малых и средних предприятий, экспортеров и франчайзи, а также льготные кредиты для молодых компаний (31 марта 2020 года).

Подписано постановление о реализации третьего пакета поддержки бизнеса. Он предусматривает поддержку кредитования, а также оказание помощи строительным организациям, гостиницам, кинотеатрам, организациям дополнительного образования, санаториям и социальным предпринимателям (15 апреля 2020 года) [65](#).

В перечень отраслей, наиболее пострадавших от пандемии, включены частные медицинские клиники, которые столкнулись с существенным снижением числа пациентов (26 мая 2020 года) [66](#).

Приложение 2

Бизнес в условиях кризиса: исследования ФОМа



В этом разделе собраны результаты некоторых других исследований Фонда **Общественное Мнение** на тему работы бизнеса в кризисы, поскольку данной книгой наша экспертиза не ограничивается.

Проект «Бизнес в антикризисе» [↗1](#)



1 Об исследовании

Весной 2015 года ФОМ инициировал проект, задачей которого являлось формирование сообщества активных предпринимателей, способных противостоять кризису, а также широкое обсуждение конкретных антикризисных идей. Проект «Бизнес в антикризисе» — это гибридный социально-коммуникационный проект, призванный разобраться, как ведет себя бизнес в сложной экономической ситуации. Проект реализовывался вместе с группой партнеров: Сбербанком, сетью компаний РвС и Агентством стратегических инициатив.

2 Ключевые элементы проекта:

1. телефонный опрос российских бизнесменов (объем выборки — 2003 респондента, даты проведения опроса: 25 апреля — 8 мая 2015 года);

2. обсуждение предпринимателями опыта успешного преодоления кризиса 2014–2015 годов на платформе КраудСпейс;
3. мониторинг восприятия россиянами экономической ситуации в стране и в семье (репрезентативные опросы по месту жительства населения РФ 18+).

3 Задачи проекта

1. Найти эффективные методы противостояния кризису и его преодоления.
2. Рассказать о лучших образцах — историях успеха, а не историях выживания.
3. Способствовать определению антикризисной политики государства.
4. Сделать результаты проекта достоянием бизнес-сообщества.

4 Ключевые результаты проекта

Стратегии предприятий в кризис

По данным телефонного опроса, проведенного в мае 2015 года, 80% предпринимателей признавали, что Россия на тот момент находилась в экономическом кризисе. А 16% считали, что кризиса не было. При этом в бизнес-сообществе была достаточно распространена практика обмена опытом и идеями. Проблемы развития бизнеса в кризис обсуждали с другими людьми 65% опрошенных, причем чаще участвовали в беседах на эту тему те, кто трактовал ситуацию в экономике как кризисную (67% из них), чем несогласные с этой оценкой (59%).

Подавляющее большинство — более трех четвертей — опрошенных, согласных с тем, что в стране экономический кризис, отмечали, что последний наносит вред как их сфере бизнеса, так и их собственным предприятиям (почти все предприниматели одинаково оценивали воздействие кризиса на свою отрасль в целом и на собственный бизнес в частности).

Среди участников телефонного опроса большинство (45%) придерживались, по их словам, стратегии выживания, то есть были ориентированы на то, чтобы удержаться на плаву. Однако весьма значительной была и доля тех, кто избирал альтернативный курс и пытался развивать, наращивать свой бизнес (30% от всех опрошенных). Выжидательная стратегия была более характерна для сферы торговли, курс на развитие — для финансовой сферы. При этом примерно две трети бизнесменов, выбирающих в условиях кризиса стратегию развития, достигали на этом пути тех или иных успехов: их предприятиям удавалось развиваться.

Также четко прослеживалась взаимосвязь между масштабами бизнеса и выбором стратегии. Среди индивидуальных предпринимателей, которые не используют наемный труд, на каждого, кто пытался как-то развивать свой бизнес в кризис, приходилось трое выживающих. А среди владельцев предприятий, где занято свыше 30 наемных работников, первые преобладали над вторыми (в соотношении 4:3). Очевидно, эта зависимость определяется различиями в ресурсной базе. Но так или иначе, мы видим, что кризис, почти блокируя развитие наимельчайшего бизнеса, не так уж фатально скажется на бизнес-стратегиях малого и среднего бизнеса.

Кроме того, показательно, что чем старше были предприниматели, тем чаще они придерживались стратегии выживания: в младшей возрастной когорте (до 30 лет) ей следовали 28% опрошенных, в старшей (свыше 50 лет) — 55%. А доля пытающихся развивать свой бизнес последовательно снижалась от 47% среди самых молодых до 20% среди самых старших. Причем между возрастом опрошенных, с одной стороны, и масштабами их бизнеса либо отраслями, в которых они заняты, — с другой, сколько-нибудь значимых корреляций не наблюдалось. Иначе говоря, различия в выборе стратегии между разными возрастными когортами объясняются не их позициями в бизнесе, а именно возрастными особенностями — различиями в темпераменте, амбициях, жизненном и деловом опыте.

Прогнозы относительно ситуации на предприятии

Если влияние кризиса на бизнес предприниматели в подавляющем большинстве оценивали негативно, то их суждения относительно ближайших перспектив своего бизнеса были далеко не столь пессимистичны. Немногим более трети опрошенных (38%) ожидали в 2015 году снижения объема продаж в сравнении с 2014 годом, а чуть более четверти (27%) — напротив, рассчитывали на рост этого ключевого показателя (причем половина из них были уверены, что этот рост перекроет инфляцию).

Пессимистичнее прочих оценивали ситуацию занятые в торговле. В этой же отрасли особенно остро ощущалась ставка на «стратегию выживания». Видимо, общее снижение платежеспособного спроса населения сильно ограничивало свободу маневра и деморализовало торговцев. Вместе с тем, весьма оптимистичны были аграрии — они вдвое чаще ожидали роста объема продаж, чем его снижения (36 и 18% соответственно).

Стоит отметить, что молодежь гораздо увереннее смотрела в будущее, чем представители старшего поколения: среди предпринимателей моложе 30 лет доли ожидающих роста и снижения объема продаж были практически равны (34 и 33%), тогда как среди тех, кому более 50 лет, на 19% оптимистов приходилось 45% пессимистов.

Результаты обсуждения на краудсорсинговой платформе КраудСпейс

2563
участника проекта

569
решений

24 465
уникальных посетителей
сайта проекта

2250
комментариев

5216
оценок



На краудсорсинговой площадке КраудСпейс участники проекта — российские предприниматели — предлагали и обсуждали антикризисные идеи для бизнеса и государства, делились опытом успешного преодоления кризиса. Всего на площадке было собрано около 600 решений, которые послужили индикатором настроения, преобладающего тогда в бизнес-среде.

Результаты проекта «Бизнес в антикризисе» подтвердили актуальность его проведения. Вокруг проекта сформировалось масштабное интернет-сообщество: за ходом проекта на площадке КраудСпейс следили пользователи из 82 субъектов РФ, а непосредственными участниками стали более 2500 предпринимателей. Это способствовало тиражированию лучшего регионального и отраслевого опыта.

Доклад «Краш-тест малого бизнеса: уроки и последствия первой волны пандемии» [↗](#)



Об исследовании

В мае — июне 2020 года ФОМ совместно с региональными партнерами провел 13 глубинных интервью и 26 онлайн-фокус-групп с более чем сотней предпринимателей со всей страны.

Если в исследовании, описанном в этой книге, мы фокусировались на успешных кейсах и свойствах антихрупкости, то наши коллеги видели свою миссию в том, чтобы максимально подробно документировать момент катастрофы, а также в том, чтобы полученные данные могли помочь спасению малых предприятий в аналогичных ситуациях в будущем. В фокусе внимания были эмоциональная реакция предпринимателей на кризис, стратегии адаптации, оценка действий государства и запрос к нему, а также сценарии будущего.

Ключевые результаты проекта

Исследование позволило сделать следующие выводы.

1 Сохранение стабильности на рынке труда — новая парадигма ведения бизнеса

В условиях пандемии государство поставило бизнес перед фактом: предпринимателям придется взять на себя ответственность за материальное положение работников и членов их семей. Одних это заставило закрыть

бизнес или уйти в тень, другие еще больше укрепились в восприятии себя как гарантов социального и экономического порядка.

2 Некоторые бизнесы несовместимы с онлайн

За время карантина многие предприниматели, которые раньше по тем или иным причинам не спешили переводить свой бизнес в онлайн-формат, были вынуждены это сделать в экстренном порядке. Но не у всех онлайн прижился, поскольку существуют компании, в работе которых важно живое общение с клиентами, а не просто продажи.

3 Во время локдауна российские предприниматели разделились на тех, кто соблюдает режим самоизоляции, и тех, кто готов работать в «серой» зоне

Исследование показало, что очень важны личная вера или неверие предпринимателя в угрозу коронавируса. Те, кто верит, делают этический выбор: продолжать работать и создавать угрозу жизни других людей либо останавливать работу и терять доходы и (часть) сотрудников. Но даже тем, кто не верит в угрозу вируса, требуется внутренняя легитимация для того, чтобы пойти на нарушение закона.

4 Пандемия усугубила процесс разрушения доверия малого бизнеса к государству, но ситуацию можно исправить

Информанты отмечали нехватку, недостоверность и противоречивость информации о коронавирусе. О вводимых ограничениях и мерах поддержки предприниматели часто узнавали из новостей и дальше должны были самостоятельно разбираться с полученной информацией. По их мнению, есть два основных фактора восстановления доверия: постоянство нормативной базы и невмешательство в дела бизнеса со стороны государства.

5 Предприниматели уже во время карантина начали готовиться к падению доходов, прогнозируя резкое снижение платежеспособного спроса

Для стимулирования спроса бизнесмены будут использовать весь набор антикризисных монетарных и немонетарных инструментов: демпинг (чтобы «добить» конкурентов), скидки, акции, работу с прежними клиентами, изменение сегмента (переход в более массовый или, наоборот, в более элитарный сегмент), изменение каналов сбыта (главным образом, переход в онлайн).

6 Представители малого бизнеса допускают деградацию предпринимательской культуры в России

Привлекательность бизнеса в нашей стране, по мнению опрошенных предпринимателей, будет снижаться. На этом фоне участники исследования спрогнозировали рост государственного сектора в экономике.

7 Реакция на кризис зависит от социально-психологического типа предпринимателя

В ходе исследования были выделены четыре типа предпринимателей.

1. **Первопроходцы — создатели уникальной бизнес-идеи.** Предприниматели этого типа готовы нырнуть в неизвестность, рискнуть. И в то же время склонны все бросить, если их бизнес-идея окажется под угрозой.
2. **«Подхватыватели» перспективных трендов.** Они быстро схватывают новое, способны увидеть перспективы, обладают коммерческим чутьем, предвидением. Им интересно новое, сам процесс развития, но авторами идеи они не являются. Эта группа легко переключится на новый продукт, на ходу меняя бизнес-модель.
3. **Идущие в бизнес по призванию.** Это люди основательные, стремящиеся спокойно делать привычное дело, будучи предоставленными самим себе. Без нужды не рискуют, но внимательно смотрят, что у конкурентов работает, а что нет. В кризис они ужмутся, поговорят с сотрудниками, попросят ужаться их, но будут предпринимать меры к спасению компании, так как их бизнес — дело всей жизни.
4. **Отпочковавшиеся от работодателя.** Эти предприниматели идут по проторенному пути. Они не создают нового, воспроизводят прошлый (чужой) опыт. В кризис, поскольку им не у кого еще копировать образец поведения, склонны впадать в ступор: они останавливаются и просто ждут, когда все вернется в привычный режим и можно будет работать «по-прежнему».

8 После двух месяцев простоя предприниматели пребывали в состоянии злого оптимизма

Большинство бизнесменов, даже оказавшись на «эмоциональном дне», умудрились сохранить свое дело. И по истечении двух месяцев самоизоляции они не утратили духа предпринимательства, намерения оставаться в бизнесе. Тревога и страх переросли не в апатию, а в озлобленность и решимость, которые, однако, не мешают предпринимателям смотреть в будущее с оптимизмом и надеждой.

9 Стратегии предпринимателей: от прекращения работы до экспансии

В кризис предприниматели прибегали к различным стратегиям выживания, которые можно назвать Game over, «Сокращение», «Спячка», «Лягушка в молоке» и «Расширение». Среди факторов, влияющих на выбор стратегии, можно выделить объективные (состояние спроса, жесткость карантинных мер в регионе, возможность уйти в онлайн или обойти ограничения, размер бизнеса, наличие подушки безопасности, кредитов и наемных работников, структура операционных расходов) и субъективные (психологический тип предпринимателя, стиль ведения бизнеса, «портфолио» выживания в предыдущих кризисах).

Пандемия существенно повлияла на образ жизни людей, потребовала ответов на вызовы, которые не возникали ранее: от необходимости носить маски и соблюдать социальную дистанцию до перехода на удаленную работу. Появились вызовы и для государства, и для бизнеса: введение режима самоизоляции, нагрузка на систему здравоохранения, закрытие компаний и сокращение рабочих мест, экономический кризис и переход множества процессов в дистанционный режим, более активное использование цифровых технологий, этические риски, которые несли в себе цифровые продукты и услуги.

Эти вызовы требуют ответной реакции как со стороны общества, так и со стороны государства и бизнеса. Для выработки эффективных мер и стратегий необходимо продолжать изучать данные, полученные от компаний из разных отраслей и от разных групп населения, чтобы определить реальные последствия пандемии, увидеть и зафиксировать изменения в обществе, в жизни людей, в работе государства и бизнеса.

СОЦИОЛОГИЯ ПАНДЕМИИ

На пути к антихрупкости: как компании переживают коронаВирус

Е. С. Петренко, Ю. А. Кот, Е. В. Богомолова, Е. А. Никифорова
Руководитель авторского коллектива А. А. Ослон

Редактор

В. В. Глянцева

Верстка

М. В. Голубцов

Корректоры

М. Ю. Богданова

А. Ю. Парамонов

Художник

Е. В. Тукачева

Дизайн

О. А. Вийра

Подписано в печать 14.01.2022

Формат 60x90/8

Бумага Magno Volume 130 г/м²

Печать офсетная 4+4

Тираж 500 экз.

Заказ № 3

Типография «Велкам Принт»

www.welcome-print.ru

Институт Фонда Общественное Мнение

Россия, Москва, Рочдельская ул., д. 15, стр. 16а

fom@fom.ru