

Новые реалии российского бизнеса

по результатам углубленных интервью
с российскими предпринимателями



Фонд Общественное Мнение



«Целесообразнее принимать все плохое и становиться лучше — быть антихрупким. Антихрупкость приходит с опытом и только после того, как вы перестаете вжиматься в спинку кресла от каждого недочета»

Анастасия Солнцева
автор уникальных бизнес-игр
и тренингов.

В марте 2020 г. ФОМ инициировал **Проект коронаФОМ** для исследования социальных изменений и сдвигов, вызванных пандемией и мерами борьбы с ней.

Одно из направлений этого проекта - **«Антихрупкость»** - о том, как бизнесы выживают в пандемию (метафора Н. Талеба)



Об исследовании

70 видеоинтервью с апреля 2020 г. по сентябрь 2021 г. с руководителями малого, среднего и крупного бизнеса из Москвы, Екатеринбурга, Самары, Санкт-Петербурга, Тюмени, Чебоксар.

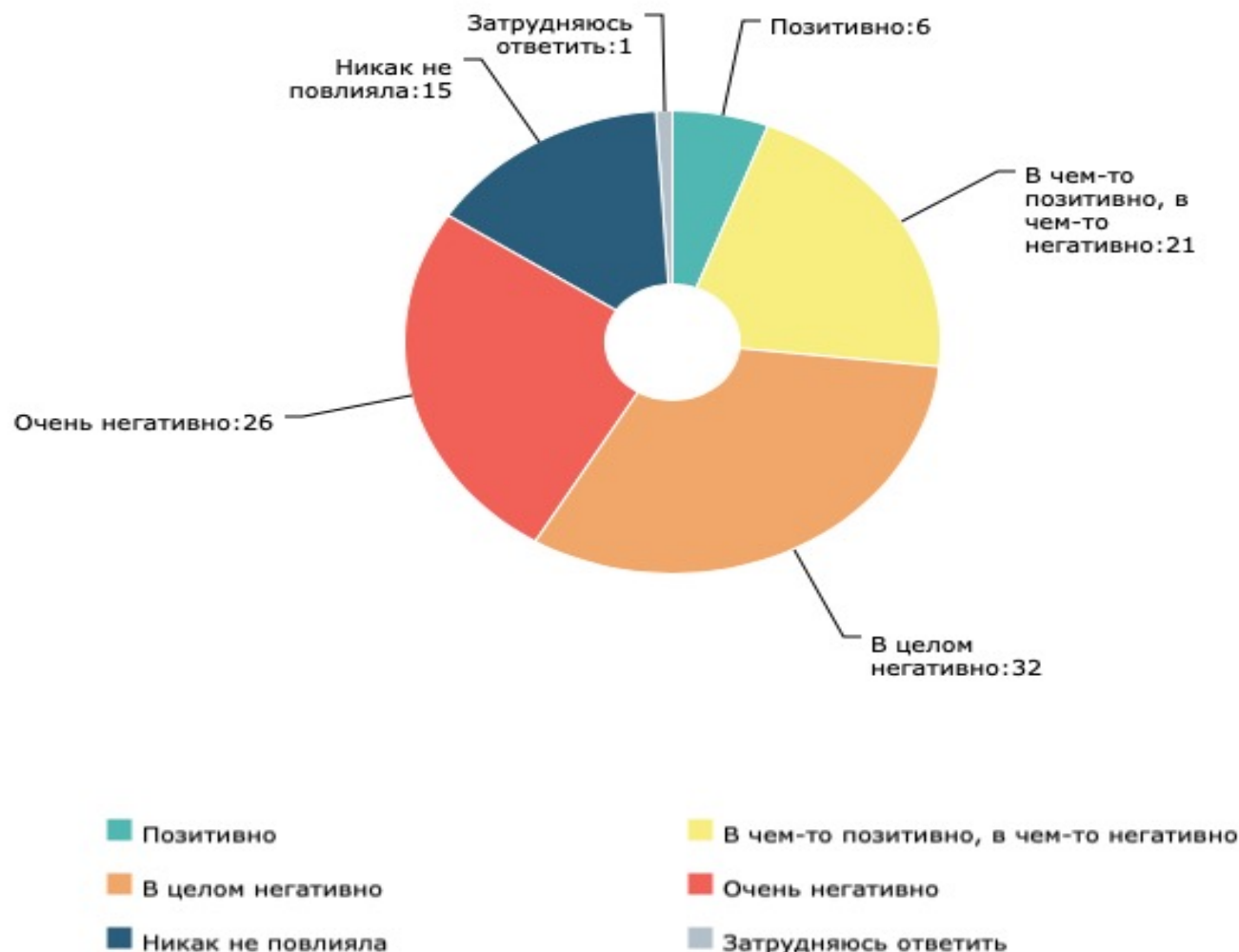
Параметры отбора компаний:

- ✓ Сферы деятельности, признанные наиболее пострадавшими.
- ✓ Бизнесы, демонстрирующие высокий уровень адаптивности («истории успеха»).
- ✓ Отбор методом «снежного кома».

Цель исследования - изучить, как компании адаптировались к новым условиям в связи с пандемией.

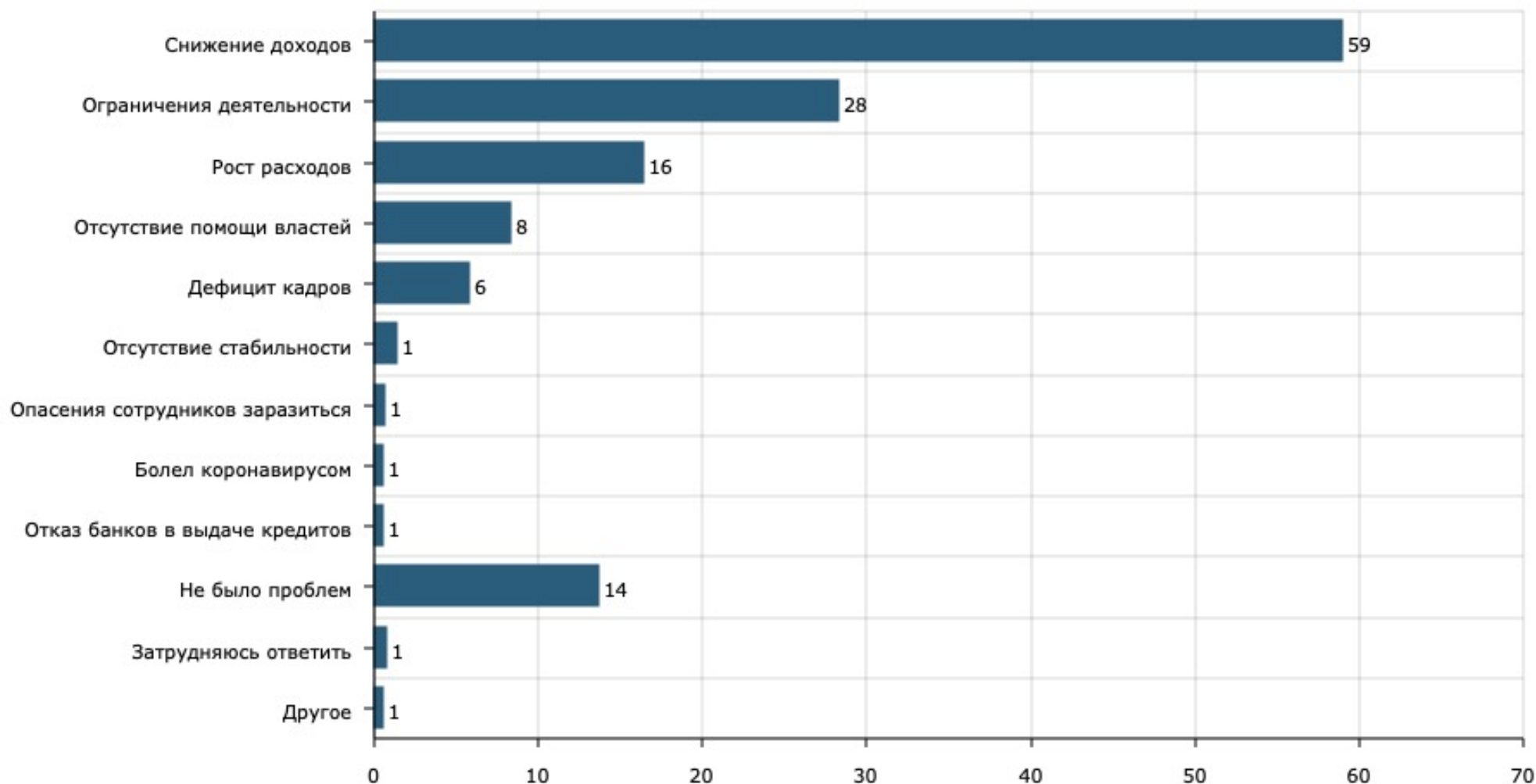


(% от опрошенных)



Источник данных: Панель малого бизнеса ФОМ – это база предпринимателей, уже согласившихся принимать участие в опросах и готовых делать это с некоторой регулярностью. Участники Панели отбираются из всероссийских репрезентативных опросов ФОМа, в основе которых лежат методы случайного отбора респондентов. На начало октября 2021 г. в Панели участвуют 3480 предпринимателей.

(% на основе ответов на открытый вопрос)



Компании с сильной корпоративной культурой переживают кризисы более успешно

81% финансовых директоров считают, что сильная корпоративная культура позволяет снизить риски компании¹.

Компании, которые инвестируют в развитие персонала, способны создать более устойчивую корпоративную культуру

41% руководителей компаний отмечают, что реализуемая ими программа повышения квалификации была «очень эффективна» для укрепления корпоративной культуры².



«То, что ты вкладываешь в сотрудников, важнее затрат на ремонт или закупки. Хотя эти вложения почти невидимы, но они важны. Наши сотрудники регулярно проходили обучение, развивали навыки и компетенции, необходимые для новых направлений деятельности».
(Антон Дерконос, генеральный управляющий сети салонов «Пальчики»)³

¹ Глобальное исследование EY «Does corporate reporting need a culture shock?», 2019 г. Опрошено более 1000 финансовых директоров (CFO) крупных организаций из разных стран.

² Глобальное исследование PwC «Upskilling: Building confidence in an uncertain world», 2019 г. Опрошен 1 581 руководитель компаний в 83 странах.

³ Цитата из проведенного нами интервью.

- Частично закрыть старый бизнес, отказаться от неработающих активов

1



- Выждать, планировать рестарт после снятия ограничений

2



- Развивать онлайн-присутствие в своей сфере

3



- Разработать новые продукты или услуги

4



- Выйти в новые ниши, сферы деятельности

5



- Работать без кардинальных изменений в деятельности

6



Наиболее востребованные навыки сотрудников

«Мягкие» навыки (Soft skills)

1 Способность учиться и переучиваться

2 Толерантность к риску
и стрессоустойчивость

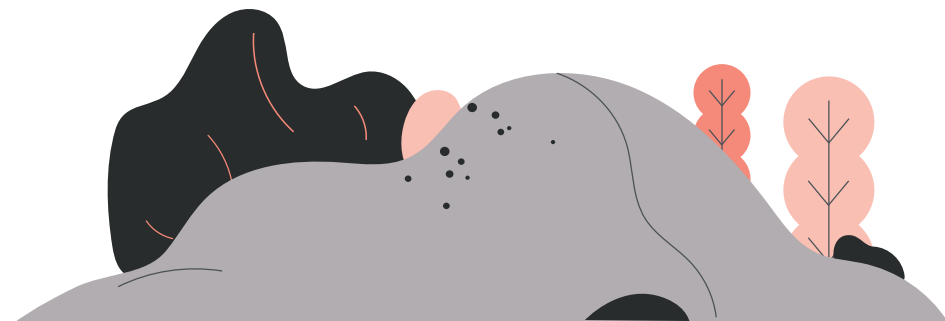
3 Широкий кругозор

4 Высокая самоорганизация

«Жесткие» навыки (Hard skills)

1 Цифровые и IT-навыки

2 Креативные навыки



Открытость как основа коммуникации с сотрудниками

- Доверие сотрудников к руководству, а также честность руководителя в отношениях с коллективом.

«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. Мы не скрывали от коллектива никаких финансовых показателей: сотрудники видели, как строится работа с клиентами и подрядчиками».
(Екатерина Ларькова, директор по развитию бизнеса коммуникационного агентства MARCON)

Переход на «ручное управление» компанией

- Дистанция «сотрудник-работодатель» сократилась, увеличилось число собраний.

«Мы реформировали структуру управления таким образом, чтобы сменить «зеленый культурный код» на «красный» – перейти на своеобразное военное положение, когда компания находится на «ручном управлении». Каждый понедельник я говорил, как мы будем работать эту неделю, что во многом помогло поддерживать связь с командой».
(Василий Лебедев, основатель и гендиректор школы инноваций ИКРА).

Руководитель – вдохновляющий пример для сотрудников

- Инициативность руководителя и его преданность делу побуждают сотрудников проявлять такие же качества в работе.

«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, соучредитель парфюмерной компании «Библиотека ароматов»)



Залогом успешной адаптации сотрудников к новой реальности руководители считают **следование общей цели и корпоративным ценностям**.



Пандемия стала поводом **переосмыслить роль руководителя бизнеса**. Сотрудникам в условиях удаленной работы нужны позитивная рабочая обстановка и наличие обратной связи.



В коронакризис возросла **ценность человеческих отношений**, поэтому управленцам важно проявлять эмпатию в общении с сотрудниками, вести открытую коммуникацию.



Человеку, который возглавляет коллектив, следует демонстрировать **уверенность в своих действиях** и быть вовлеченным в общее дело, настраивая сотрудников на продуктивную работу.

«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, совладелица салона красоты Martori)

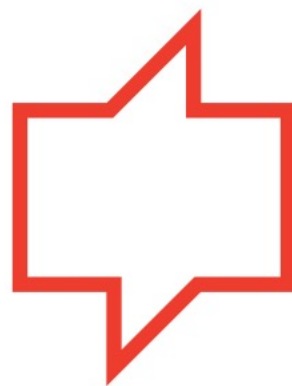
«Мне было важно, чтобы градус настроения в коллективе всегда был для меня очевидным, поэтому поначалу мы достаточно часто собирались. Это было не столько для контроля, сколько для того, чтобы поддерживать правильные настроения внутри команды. И здесь пандемия, можно сказать, помогла: я чувствую, что сейчас мы более сплоченные, чем раньше». (Юлия Зарипова, бренд-директор торговой сети «Лента»)

«Я всегда считал, что команда смотрит на лидера. Если лидер смог справиться с ситуацией, пережить ее, если он излучает позитив, уверенность, то команда тоже в эту историю верит. Опасения и переживания были, но паники не было. И поэтому получилось и бизнес поддержать, и результат получить». (Сергей Третьяков, владелец кафе-кондитерской «Кондитория»)

Подведем итоги: основные выводы по результатам исследования

В кризисных ситуациях предпринимателям следует:

- а) Применять **многовариантное и краткосрочное планирование**
- б) Продолжать действовать, **не останавливаясь, учиться новому**
- в) Не переживать по поводу того, чего нельзя изменить
- г) **Развивать корпоративную культуру**: в кризис выживут только сплоченные коллективы
- д) Принимать изменения как стимул к развитию
- е) **Бережно относиться к ресурсам**



Москва, Рочдельская 15, стр. 16А,
123022 Тел. +7 (495) 620-62-32

www.fom.ru

fom@fom.ru