



На пути к антихрупкости: как компании переживают коронаВирус



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 корона-ФОМ 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 Николаас 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!