

# Возможности для бизнеса в новой экономической реальности.

В краткосрочном периоде последствия эпидемии COVID-19 создают серьезные вызовы для бизнеса. Однако, в долгосрочном периоде, необратимые изменения в поведении людей и в практиках бизнеса создают для него новые возможности. Действия, предпринятые компаниями на данном этапе, не только определяют то, с какими потерями они преодолечат этот кризис, но и то, какое место они займут в новой экономической реальности. Данный документ представляет собой краткий анализ текущей ситуации в мире и в России и обзор предпринимаемых лидерами российского рынка мер по стабилизации ситуации и поиска новых возможностей для развития.

Текущая  
ситуация

Бизнес -  
тренды и новые  
возможности

Меры  
противодействия  
кризису

# Текущая ситуация и прогнозы:

## Финансовые рынки

### Скорости падения и восстановления возросли.

Благодаря распространению технологий алгоритмической торговли, скорость реакции рынка на события заметно выросла. По сравнению с кризисом 2008 года, увеличились как скорость, с которой происходит провал, так и его глубина. С другой стороны, регуляторы также стали реагировать оперативнее оперативнее. Восстановление, скорее всего, тоже произойдет быстро.

## Реальный сектор

### Восстановление произойдет в два этапа: май и август 2020.

Карантинные мероприятия в Европе продлятся до конца апреля. Ожидается, что потребительский спрос, а вместе с ним — локальное производство, начнут восстанавливаться уже в мае. На втором этапе, в июне-августе ожидается отмена запрета на международные перевозки и, вместе с этим — оживление международной торговли.

## В России

### Рецессии по итогам года не будет.

Главный фактор неопределенности — курс рубля, в основном определяется динамикой мировой цены на нефть. Другие факторы девальвации отсутствуют. Возможен кризис ликвидности во втором квартале, и восстановление в третьем. К концу года ожидается цена на нефть в районе \$50 за баррель и экономический рост 0.5 — 1%. Оттока средств из банков не наблюдается — нет признаков кризиса ликвидности. Снижение курса рубля увеличило спрос на экспортные перевозки — с восстановлением международного сообщения ожидается быстрое восстановление производства.

# Бизнес — тренды и новые возможности

## Удаленная работа

Многие компании отмечают, что практика удаленной работы способствовала укреплению команд.

## Коммуникации в команде

Компании стали уделять больше внимания межличностному общению, прозрачности и открытости коммуникаций. В результате улучшается психологическое состояние сотрудников и эффективность обмена информацией.

## Перенос работы в онлайн

Большая часть компаний отмечают рост продуктивности работы. Оптимизировались многие бизнес-процессы, сократилось число поездок и очных совещаний, выросла скорость обмена информацией. Эффективность выше там, где компании проводят обучение сотрудников и менеджмента работе в онлайн.

## Лояльность к сотрудникам

Даже компании с высокими затратами на ФОТ стараются обойтись без увольнений и удерживать сотрудников у себя. С другой стороны, многие считают это время подходящим для найма новых сотрудников с рынка.

## Лояльность к клиентам

Компании стремятся проактивно привлекать ключевых клиентов и партнеров к совместной разработке антикризисных мер.

## Кризисные штабы

Распространена практика создания кризисных штабов. На первом этапе эти структуры решают неотложные задачи подготовки компании к кризису: защита сотрудников, краш-тесты финансового состояния, оптимизация затрат. Однако в дальнейшем их фокус смещается на поиск решений, которые дадут стратегическое преимущество в посткризисном мире.

## Обучение

Управленческие команды стали тратить меньше времени на встречи и поездки и больше — на обучение, обсуждение стратегических вопросов и поиск новых идей.

## Новые направления бизнеса

Проекты в сфере цифрового бизнеса получили мощный импульс к развитию. Активно стали развиваться такие направления как продажи, маркетинг / SMM, образование, развлечения.

# Меры противодействия кризису

Ниже приведены лучшие практики лидеров российского рынка. Возможно, некоторые из этих мер уже приняты и в вашей организации.

## Создайте антикризисный штаб

Выделите часть управленческой команды, которая должна сосредоточиться исключительно на борьбе с кризисом.

Все остальные руководители должны обеспечивать обычные бизнес-процессы, не вмешиваясь в работу антикризисного штаба. Основные направления работы штаба:

**Защита сотрудников:** снизить риск заражения, оказать поддержку заболевшим.

**Устойчивость бизнеса:** сохранить доверительные отношения с клиентами и партнерами, адаптироваться к новым условиям

**Финансовая устойчивость:** оптимизировать расходы, обеспечить ликвидность, разработать планы действий при различных сценариях развития ситуации

**Прозрачность исполнения:** информировать о принимаемых шагах, снизить стресс и неопределенность

**Подготовка к восстановлению после кризиса:** отслеживать динамику рынков и действия конкурентов, выявлять новые возможности.

## Развивайте практику удаленной работы

**Основные факторы эффективности удаленной работы:**

**Наличие условий:** Необходимо не только оборудование (ноутбук, набор соответствующих программ, доступ в интернет), но и подходящее место для работы. По возможности, помогите сотрудникам организовать виртуальное рабочее место.

**Управление временем:** Вне офиса людям может быть трудно распределить свое время между работой и домашними делами. Регламентируйте время, когда они должны быть онлайн и предусмотрите перерывы в работе.

**Наличие опыта:** Проведите обучение сотрудников навыкам удаленной работы и использованию соответствующих программ.

**Полномочия:** Удаленная работа требует большей самостоятельности сотрудников. Наделите их соответствующими полномочиями.

**Вовлеченность:** Не допускайте возникновения у удаленных сотрудников чувства изоляции. Регулярно общайтесь с ними, практикуйте создание небольших виртуальных групп для обсуждения и решения рабочих задач.

## Обеспечьте охрану труда для тех, кто работает в офисе / на производстве:

Разделите сотрудников на группы так, чтобы они работали на разных участках и/или в разное время. Следите за тем, чтобы ключевые сотрудники не пересекались в одном месте в одно время.

**Используйте средства защиты:** одноразовые перчатки, маски, защитные экраны, дезинфицирующие составы и т.д.

Обеспечьте централизованное питание из проверенных источников

Ограничьте доступ в офис, введите обязательный контроль температуры / самочувствия, регулярную уборку и дезинфекцию общих зон пребывания и другие рекомендованные ВОЗ меры по снижению риска заражения.

Информируйте сотрудников о рисках и необходимых мерах предосторожности, проведите обучение правильному использованию средств защиты

# Меры противодействия кризису

## Переводите бизнес-процессы в онлайн

Отмените / сократите поездки и очные совещания до абсолютного минимума  
Переведите рабочие встречи и совещания в онлайн. Проведите обучение сотрудников использованию соответствующего оборудования и программ.  
Внедрите электронный документооборот как внутри компании, так и при взаимодействии с внешним миром.  
По возможности переводите в онлайн закупки, продажи, финансы, маркетинг, PR.

## Усиьте внутренние коммуникации

Проявите лояльность к вашим сотрудникам. Разработайте систему поддержки и компенсаций для тех, кто находится в отпуске, работает из дома / в офисе или заболел.  
Работа онлайн сокращает возможности для неформального общения, которое необходимо для эффективной работы — предусмотрите для этого перерывы и отдельные каналы связи.  
Мотивация и поддержание морального духа команды очень важны в период кризиса. Активнее отмечайте вклад каждого в общее дело, давайте своевременную обратную связь, поощряйте достижения.

## Оптимизируйте расходы

Сократите / оптимизируйте расходы на некритичные нужды  
Пересмотрите и оптимизируйте график погашения задолженностей и выполнения обязательств  
Усиьте финансовую дисциплину: оптимизируйте закупочную политику, процессу утверждения заказов и согласования платежей, практику управления запасами и остатками  
Пересмотрите инвестиционные планы: откажитесь или отложите вложения средств, если они не обещают ясных конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе  
Разработайте ситуативные планы действий для различных сценариев развития ситуации, проводите стресс-тесты финансовой устойчивости компании

## Развивайте экосистему бизнеса

Активно общайтесь со всеми стейкхолдерами: партнерами, акционерами, клиентами. Чем больше вы знаете о ситуации, ожиданиях, планах и и действиях друг друга, тем ниже риск ошибочных решений.  
Проактивно вовлекайте ваших партнеров и ключевых клиентов в обсуждение вызовов и поиск решений по преодолению кризиса. Делитесь лучшими практиками.  
Работайте с рисками срыва поставок: создайте группу быстрого реагирования для поиска альтернативных решений и источников ресурсов.  
Адаптируйте ваши продукты и предложения под изменившиеся потребности клиентов.  
Поддержите местное здравоохранение: помогите больницам и поликлиникам с медикаментами и необходимым оборудованием.