



Исследование APB Про

# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ НАШЕГО ВРЕМЕНИ

**ЧАСТЬ 1. Для тех, кто знает, что значит быть на передовой бизнеса,  
и о тех, кто эту передовую создает**

Исследование АРБ Про  
«Предприниматель нашего времени»

# ВВОДНОЕ СЛОВО





Здравствуй, уважаемый читатель.

Бизнес — это всегда динамика. Предприниматели — двигатель общества, те, кто формируют не только свои отрасли, но и культурный код, который влияет на будущее страны. Их решения влияют на миллионы людей: клиентов, сотрудников, партнеров. Именно на них смотрят в моменты неопределенности, ожидая решительных действий.

Перед вами первая часть исследования «Предприниматель нашего времени», созданная командой АРБ Про для тех, кто знает, что значит быть на передовой бизнеса, и о тех, кто эту передовую создает - для владельцев бизнеса от владельцев бизнеса. В нашем исследовании мы стремимся не только описать, но и осмыслить роль предпринимателей в современном мире.

Наша цель: вдохновить и поддержать, показать предпринимателям, что они не одни в своих вызовах и достижениях. Мы хотим запустить импульс осознания своей силы, своего вклада, своей роли. А дальше — создать цепочку таких импульсов, которая укрепит каждый бизнес в отдельности и одновременно станет основой для формирования новой культуры российского менеджмента.

Мы задали себе вопрос: как выглядит предприниматель нашего времени? Ответы нашли в обсуждениях таких тем, как:

1. Бизнесы, логика входа
2. Вызовы для бизнеса и личные вызовы
3. Лидерство, смыслы и вклад в отрасль
4. Счастье, значимые фигуры и круг доверия
5. Конкуренция и внутренние причины неудач
6. Восприятие компании рынком и самооценка
7. Команда
8. Источники вдохновения и информации
9. Фобии
10. Будущее и стратегия

Это исследование предложит вам взгляд изнутри — взгляд тех, кто создает новую экономическую и культурную реальность России. Мы предлагаем вам не только портрет предпринимателя нашего времени, но и мысли команды АРБ Про, основанные на этом исследовании. Надеемся, что этот взгляд поможет вам найти свои ориентиры. Хочется, чтобы исследование дало энергию на новые качественные изменения - посмотрите на других, возможно узнаете себя, возможно подтвердите свои гипотезы, возможно, решитесь на изменения, до которых не доходили руки ранее.

Это исследование — не только для анализа, но и для действия. Ведь понимание чужого опыта может стать мощным стимулом для личных и профессиональных изменений

С уважением,

**Елена Сысуева**

Руководитель направления  
«Стратегический маркетинг»

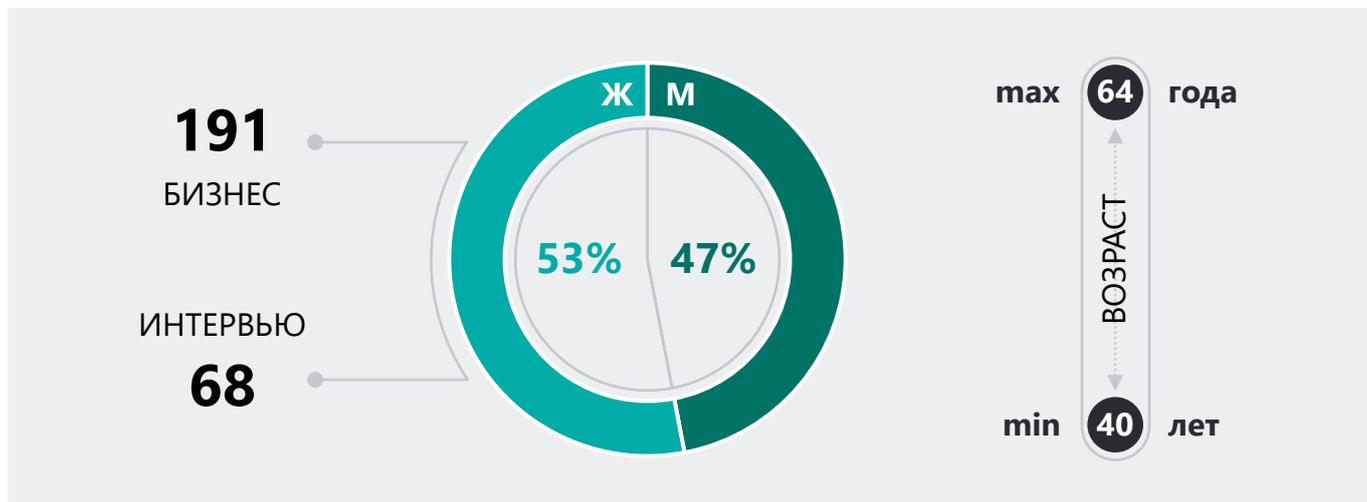
**Зоя Стрелкова**

Директор по развитию АРБ Про

Исследование АРБ Про  
«Предприниматель нашего времени»

# ПРОФИЛЬ РЕСПОНДЕНТОВ





	Производство продуктов питания		Маркетинг, производство рекламы
	Производство FMCG товаров non-food		Инвестиции, инвестфонд
	Производство промышленных и с/х товаров		ИТ, автоматизация
	Дистрибуция сложной техники и оборудования		Аутсорсинг ВЭД, международные платежи
	Складское оборудование		Аренда
	Системы мониторинга автотранспорта		Бизнес-акселератор
	Отели и гостеприимство		Розничная торговля
	Медицинские центры		Системы безопасности (видеонаблюдение, охранная сигнализация, противопожарная защита)
	Санаторно-курортные услуги		Строительство и обслуживание котельных пром. и коммерч. объектов
	Ивенты		



## Почему у вас несколько бизнесов?



**Личные инвесторские амбиции на технологичных рынках:**  
получать новый опыт, расширять деловую сеть на рынках будущего



**Синергия:**  
бизнесы могут дополнять друг друга, повышая общую эффективность



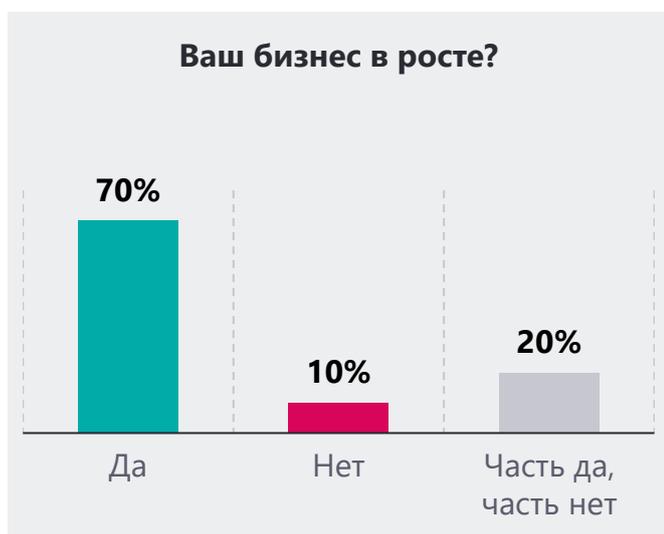
**Новые интересы**  
совпадают с возможностью реализовать накопленные опыт и ресурсы



**Диверсификация рисков как мотив** осталась за кадром –  
никто не назвал в качестве мотива

Настоящими предпринимателями движут не страхи,  
а возможности и смелость пробовать там, где никто не ходил 😊

**Новые бизнесы - это про вызов себе**



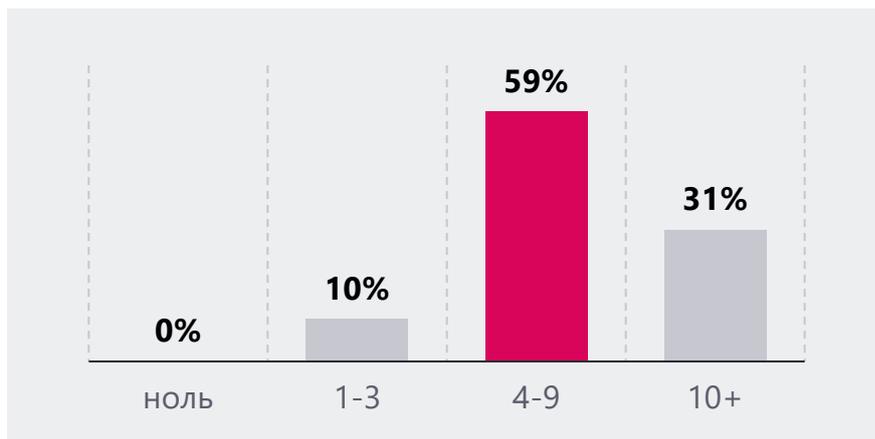
Исследование АРБ Про  
«Предприниматель нашего времени»

# ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОДАЖИ СВОЕГО БИЗНЕСА



## Сколько у вас конкурентов, которые сильнее вашей компании?

Все компании работают на конкурентных рынках, где у каждого из 1–50 конкурентов есть свои сильные стороны



## В чем конкуренты однозначно сильнее?



### Финансово-ресурсное преимущество

- > Большой финансовый резерв и подушка безопасности, которую дает головная компания/инвестор
- > Возможность демпинга и гибкости в цене



### Технологическое превосходство и производственные возможности

- > Более современная инфраструктура и состояние объектов
- > Наличие собственного производства и возможность играть ценой
- > Доступ к дешевым ресурсам через стратегических партнеров в КНР



### Кадры и экспертиза

- > Больше штат и скорость сщепов в ключевых сферах: от разработки продуктов до маркетинга
- > Привлекают экспертов из ведущих глобальных компаний
- > Лучшая работа с трендами и адаптация к ним



### Маркетинг и репутация

- > Продукты с сильным функционалом и соответствием трендам
- > Сильнее маркетинг и процессы работы с клиентами
- > Долгий срок на рынке и устоявшаяся репутация стабильного игрока (даже если это уже давно не так)

## О ЧЕМ СЛЕДУЕТ ЗАДУМАТЬСЯ, ОТВЕЧАЯ НА ВОПРОС О КОЛИЧЕСТВЕ КОНКУРЕНТОВ?

**Если вы считаете, что у вашей компании 10 или более конкурентов, которые сильнее вас, это может означать, что:**

1. Ваша компания делает тоже самое, что и все остальные. Вы и ваши конкуренты производите одинаковые продукты или оказываете одинаковые услуги, привлекая клиентов скидками. В 2025 году затраты продолжат рост, а ценовая конкуренция будет обостряться. Что станет с рентабельностью вашего бизнеса?
2. У вашей компании есть конкурентные преимущества, но вы их не осознаете, не можете сформулировать. И тогда, распределяя бюджеты и время, вы не знаете, где приоритет, куда направить ресурсы в первую очередь. Без инвестиций «сильные стороны» со временем станут «как у всех», и тогда «смотри предыдущий пункт»
3. Если вы объективно оцениваете состояние своего бизнеса, и видите, что практически все конкуренты более технологичны, имеют лучшую экспертизу и больший доступ к ресурсам, то какие у вас возможности их догнать? Стоит ли тратить силы, догоняя лидера, или лучше выбрать новый, свой собственный путь, и стать лидером в другом сегменте рынка?

**1. Мы в АРБ Про считаем, что у каждой компании есть 1-2 главных конкурента, которые действительно могут представлять угрозу и мешать реализации стратегии**

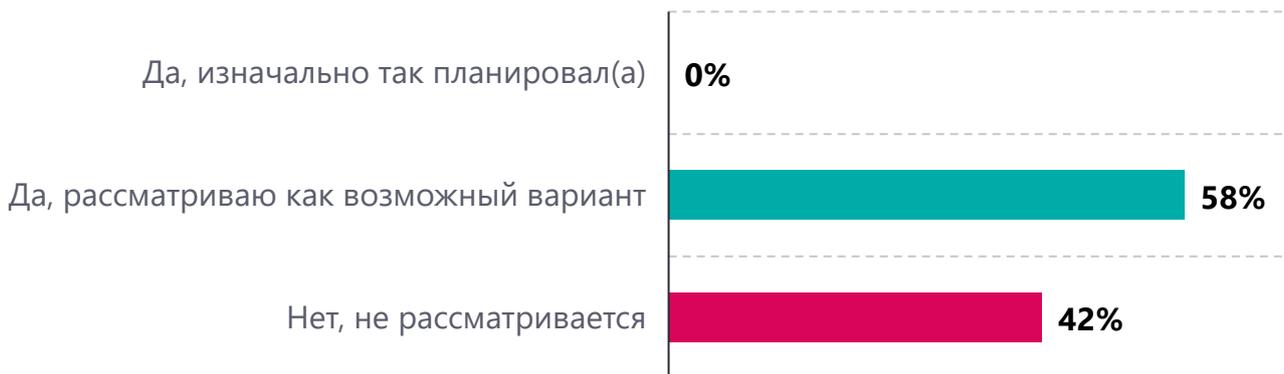
**2. Конкурент может появиться неожиданно. Например:**

- > Для ряда компаний серьезными конкурентами в ближайшее время станут собственные службы их же клиентов, которые решили все делать «своими силами»
- > Для ресторанов конкурентами становятся розничные сети, которые захватили уже четверть рынка готовой еды, и не собираются останавливаться
- > Для многих опасным конкурентом станут Сбер или Вайлдберриз, решившие расширить портфель еще одним видом услуг
- > Дистрибутору конкуренцию может составить его собственный поставщик, решивший работать с клиентами «напрямую»

**3. Важно вовремя заметить по-настоящему опасных конкурентов, и выработать план действий, в котором будет:**

1. Избегание лобовой конкуренции
2. Развитие в направлениях, куда ваш мощный конкурент точно не пойдет в ближайшие годы
3. Создание нового бизнеса, который будет полезен вашему конкуренту – например, поставка полуфабрикатов, производственные услуги, совместное комплексное предложение крупным клиентам, и т.д.<sup>1</sup>

## Продажа бизнеса. Для вас это допустимый вариант, или вообще не рассматривается?



*Да, обстоятельства привели к тому, что это стало допустимым вариантом*

*Да, и я готов. И банкротства знакомых впереди*

*Да, допустимый. Бизнес- бизнес, не мать, не отец, не Родина*

*В услугах сложно продавать бизнес - это процессы, база клиентов. В принципе - да, если завлечет другая идея, а здесь будет все отстроено. Не считаю своим ребенком, которого только я должен растить*

*Да, это для меня все-таки актив*

*Недопустимый вариант пока жива, бодра. Рассматриваю преемственность – дочери. Но если ей сложно, дала установку "продавай". Этим надо жить.*

*Нет. Продам, а что дальше, что будет приносить удовлетворение? Ращу людей до партнеров и потом - на пенсию и дивиденды 😊*

## Итак, большая часть российских предпринимателей допускает продажу своего бизнеса, или уже готова его продать

### ЧТО ИЗ ЭТОГО СЛЕДУЕТ?

- ▶ Если 15 лет назад купля-продажа действующего бизнеса была для российского бизнеса скорее экзотикой, то сейчас это становится нормальной практикой. У компаний, которые специализируются на слияниях и поглощениях, уже накоплен приличный опыт
- ▶ Ваша стратегия вполне может включать в себя покупку определенных типов компаний для ускорения роста. Теперь уже есть что покупать: бизнесов под продажу уже довольно много, а в 2025 году будет еще больше. Мы ожидаем продолжение серии банкротств. Также будут продаваться мелкие бизнесы, которые не выдерживают конкуренции с более крупными игроками
- ▶ На ряде рынков это становится единственной возможной стратегией – купить основную часть конкурентов, наконец-то перестать демпинговать и начать зарабатывать
- ▶ Если вам кажется, что какие-то части бизнеса проще продать, чем пытаться развивать дальше, это совершенно нормально. Готовьте продажу, и направляйте средства на новые, более перспективные направления
- ▶ И даже если вы не собираетесь продавать компанию, все равно полезно периодически посмотреть на нее глазами потенциального покупателя: во сколько бы оценили?  
За что заплатили бы «повышенную премию»?  
Наличие каких элементов повысило бы оценку вашего бизнеса?

Исследование АРБ Про  
«Предприниматель нашего времени»

# КАКИЕ ВЫЗОВЫ СТОЯТ ПЕРЕД КОМПАНИЕЙ?



## Какие вызовы сейчас перед компанией?

### Чувствительно для всех

Обеспечение роста выручки, удержание (рост) рентабельности, капитализация и другие финансовые показатели.



Рост прозрачности операций бизнеса и рост налоговой нагрузки



Рост материальных затрат (маркировка и т.п.), себестоимости



Рост ФОТ



Рост поводов платить комиссию (инструменты стимулирования продаж - рассрочки, BNPL, трейд-ин, программы кешбека - позитивно влияют на объемы продаж, но удар по доходности)



Рост стоимости заемных средств



*Задача отдела продаж не только продавать, но и повышать валовой доход и доходность компании. Генерим десятки инициатив. Оптимизация товарной матрицы - «КАКОЙ ТОВАР ХОРОШО ОБОРАЧИВАЕТСЯ И УСПЕВАЕТ ПРИНЕСТИ ДЕНЕГ»*

*Рынок изменился. По всему миру стоимость договоров сильно не увеличилась, а себестоимость увеличилась, маржинальность сократилась. Ищем ниши, где масштабироваться за счет количества или повышения маржи*

*Персонал беда-беда-беда, техника стоит – не можем найти водителя, экскаваторщика - за 300 000 руб даже разговаривать не будут*

*В работе с маркетплейсами пришли к юнит-экономике на артикул - оставляем в матрице только то, что приносит деньги, каждый квартал меняем*

*Распаковка каждого салона - чтобы каждый салон выполнял план, а не 80% кормили 20%. Раз в неделю случайно берем салоны на распаковку и прожарку*

*Раньше была культура работать общим фоном, сейчас все вопросы прорабатываются точно. Уже больно работать крупными мазками, приходится каждую клеточку рассматривать, прокачивать*

*Отдел продаж подтянул всю компанию – коммерческий отдел, финансовый блок, юристы, HR, директорат, отдел развития - все подключаются к теме продаж*



## Рентабельность и финансовая устойчивость – в центре внимания

И пусть это жизнь заставила, но нас, как аналитиков, очень радует, что бизнес начинает больше считать, оперировать цифрами, принимать решение на основе данных.

Сейчас время, когда надо понимать отдачу от всех вложений, и эффективность каждого элемента бизнеса. Выводите на приборную панель, включайте в систему мотивации показатели, напрямую влияющие на сегодняшнюю и завтрашнюю прибыль вашей компании:

- ▶ Удержание и отток клиентов
- ▶ Регулярность клиентских обращений, доля в выручке и прибыли повторных продаж
- ▶ Конверсию клиентских обращений в коммерческие предложения и заказы
- ▶ Юнит-экономику (рентабельность отдельных сделок, с учетом прямой себестоимости и прямых коммерческих расходов)
- ▶ Загрузку основных активов, если у вас производство, загрузку основных специалистов, если у вас сервис, и отдачу с квадратного метра площади, если у вас торговля
- ▶ Оборачиваемость сырья, товаров и продукции, дебиторской и кредиторской задолженности, и финансовый цикл
- ▶ Сравнение показателей по «похожим» магазинам, филиалам, менеджерам
- ▶ Все показатели потерь (штрафы, возвраты, рекламации, затраты на исправление ошибок и брака и т.д.)
- ▶ Текучесть и другие метрики состояния персонала

**Если вы задумались,**

- **Какие цифры контролировать,**
- **Какие значения считать хорошими/плохими,**
- **Что делать, если цифры «не нравятся»**

**Обращайтесь, мы поможем разобраться**

## Какие вызовы сейчас перед компанией?

*Отделы мозга, которые отвечают за стратегию, формируются с 15 лет*

*Кандидат спрашивает, в чем наши ценности.*

*Я – лидерство.*

*Он – и у них лидерство.*

*Я – инновации.*

*Он – и у них инновации*

....

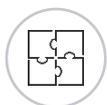


### Поиск новых растущих направлений бизнеса



### Команда

- > **Повышение квалификации сотрудников**
- > **Гибкость в графиках и функциях:** адаптация работы под современные запросы команды
- > **Сотрудничество** с ВУЗами и СУЗами, школами, найм студентов с профильных кафедр
- > **Омоложение ядра руководителей**, не просто найм молодежи, а снижение возраста состава руководителей
- > **Бренд работодателя:** как быть интересным.  
В чем ценность, в чем геном компании



### Клиент и команда: два полюса одной стратегии

- > Устранить разрыв между тем, что обещаем клиентам, и тем, что видят сотрудники внутри.



### Требовательность к качеству

- > Как создать и кому в стране и отрасли подхватить механизмы, которые поменяют мышление и поднимут стандарты, разовьют ОКК

## Какие вызовы сейчас перед компанией?

*Отдаем ИИ всё, что мгновенно снизит бюрократию и то, где деньги - прогнозирование спроса, управление товарными запасами (складом)*

*Войти в топ-10 компаний мира. Эти предпосылки у нас есть.  
Превращаю мечту в цель*

*Где набраться стратегической смелости?*



### Операционная эффективность

- > **Пересборка товарной матрицы по каналам** – приоритет позициями с высокой оборачиваемостью и доходностью, выведение с низкой оборачиваемостью, которые "замораживают" деньги
- > **Цифровизация и автоматизация**, внедрение ИИ



### Русское или патриотический маркетинг

- > Какими инструментами выбить из головы «китайский чай», «немецкие и итальянские линзы», «испанское вино», «американский менеджмент», «китайское импортозамещение», «корейская косметика», «греческие каперсы»



### Новая глобальность

- > БРИКС – торопиться/осмотреться? Войти в топ-10-20-100 компаний мира. IPO



### Меценатство

- > Конфиденциальное и с пользой для имиджа бизнеса



### Подступ к преемственности, передаче бизнеса

- > Выход из операционки
- > Усталость от партнеров, продажа части бизнеса

## В чем компания лидер?

**> 68% владельцев бизнеса**

затрудились с ответом на открытый вопрос «в чем компания лидер?»



### Клиентская удовлетворенность

- > Удовлетворенность клиентов и высокий уровень возврата (лидер по душевности) – NPS, LTV
- > Лидер в формировании финансового потока благодаря лояльности клиентов



### Продуктовое лидерство

- > Высокое качество продукции
- > Скорость ввода новых продуктов на рынок
- > Владение уникальными технологиями, патентами на инновационные решения
- > Лидер в создании и развитии новых рынков, ниш



### Финансовая эффективность

- > Лидерство в рентабельности
- > Лидер по росту выручки и доходности
- > Лидер в финансовой стабильности



### Лидерство в партнерствах и отраслевом взаимодействии

- > Лидер мнений и центр коммуникаций, задающий тон в отрасли, отраслевые стандарты
- > Флагман по информированию и плотности мероприятий (лидер в событийности).



*Скажи мне какой у тебя бизнес и я скажу какие проблемы у тебя были в детстве.  
Мы развиваем то, что не доставало*

*Мы создатель и лидер ниши индивидуальных линз*

*Мы владеем уникальной технологией ремонта промышленных стеллажей, единственной в России*



## В чем компания лидер?

**>68% владельцев бизнеса**

затрудились с ответом на открытый вопрос «в чем компания лидер?»



### Административный ресурс



### Организационное лидерство

- > Высококласные профессионалы в коммерческом департаменте
- > Развитая система обучения и карьерного роста внутри компании
- > Возможность сотрудников развивать компетенции в разных направлениях деятельности компании по горизонтали
- > Прозрачная корпоративная культура, основанная на доверии и взаимоуважении
- > Высокий уровень вовлеченности команды благодаря интересным задачам и четким целям
- > Сильный HR-бренд, предоставляющий возможности для развития сотрудников



### Технологии и инновации

- > Технологичность и автоматизация производства
- > Кастомизация аналитики: кастомные отчеты и решения для корпоративных клиентов

*Мы являемся дилерами заводов, продаем 94% от всей выпускаемой заводами продукции - благодаря нам мало зарубежной продукции в стране. Отечественная получила максимальное распространения и конкурентоспособнее зарубежных аналогов. Нас очень тяжело сейчас выбить*

Исследование АРБ Про  
«Предприниматель нашего времени»

# НЕОСОЗНАННОЕ ЛИДЕРСТВО



## ДЛЯ ЧАСТИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА ХАРАКТЕРНО НЕОСОЗНАННОЕ ЛИДЕРСТВО

Если владелец бизнеса затрудняется с ответом на вопрос «В чем компания лидер?», это самотёк, который создаёт неясность для всей команды. Маркетинг, продажи, HR начинают действовать исходя из собственных представлений, что приводит к фрагментации подходов и размытию корпоративной культуры.

Отсутствие ясной, привлекательной идеи, которую можно было бы транслировать **внутри** и вовне, приводит к ряду негативных последствий:

- ↑ время и стоимость привлечения клиентов
- ↑ ресурсов на объяснение, почему услуга заслуживает внимание, шансов работать ценой
- ↑ конкурентное давление – сформулируют за вас
- ↑ стоимость привлечения сотрудников
- ↓ мотивация и гордость за работу, шансы стабилизировать сильную команду
- ↑ внутренние разногласия

### ДАЙТЕ КОМАНДЕ ЧЕТКИЕ ОРИЕНТИРЫ:

формализуйте лидерство в единую, понятную и привлекательную идею, которая будет транслироваться через все уровни – как **основа для принятия решений для всех бизнес-функций от продаж до найма.**

Осознание лидерства, как уже достигнутого, так и будущего, улучшает восприятие компании как во внешней, так и во внутренней среде

## ВЫЗОВОВ МНОГО И БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ИЗ НИХ ИЗ РАЗРЯДА «ВЕЧНЫХ»

### ЗАДАЧА 2025

Сформулировать свои №1 - список из min 4 пунктов, -транслировать команде

Вы могли заметить, что большая часть вызовов, которые назвали участники исследования – из разряда «вечных». Такие вопросы всегда стояли перед бизнесом, более или менее остро в зависимости от состояния рынка

### НО ЕСТЬ И КОЕ ЧТО НОВЕНЬКОЕ:

#### 1. С чем в БРИКС?

- ▶ Вызов связан с тем, что БРИКС вроде бы открывает новые возможности, но вроде бы пока и не открывает. Политики много говорят, но бизнес мало видит и чувствует реальных вариантов
- ▶ Мы имеем дело с началом длинного тренда. Чуть раньше или чуть позже договоренности между странами начнут обретать все более практический характер
- ▶ А вы пока разберитесь с «осознанием лидерства». Тогда будет проще решить, с чем идем в БРИКС.

#### 2. Чем привлекать молодых специалистов, стабилизировать команды?

- ▶ Вызов связан с сочетанием 2х трендов: «взросление» тех, кто создавал бизнесы в далекие 90е, и рост дефицита на рынке труда
- ▶ Ответ на этот вопрос критически важен. Но отвечать на него начинаем, только когда разобрались с «осознанием лидерства»

#### 3. Под что операционную эффективность и внутренний порядок наводить?

- ▶ Понятно, что порядок наводить надо, и понятно, что «подо все» не получится. Тут, как говорится, смотри предыдущие пункты. Нужно ответить на вопросы – зачем нужна рынку наша компания сейчас, зачем будет нужна через 3-5-10 лет? Вот под это и наводить
- ▶ Если нет ответа, какое будущее строить, то порядок наводить особого смысла нет. Иначе будет тот же Титаник, только с блестящей надраенной палубой. Эпично, но не практично

## Ради чего команда с вами?

**57% владельцев бизнеса**  
считают свою команду сильной



### Личностные качества руководства и корпоративная культура

- > Культура, которая идет от собственников
- > Эмоционально-стабильные руководители, никогда не кричат
- > Руководители прислушиваются к сотрудникам, идеям
- > Атмосфера без давления, легкость, время на «раскачку» для новичков
- > Роль, харизма и сплоченность первых лиц
- > Легкость общения с руководителем, который знает всё изнутри
- > Забота о команде, выполнение обещаний
- > Вовлеченность сотрудников в дело - уважение, выполнение обязательства, прозрачность финансовая для всех сотрудников.



### Самореализация и развитие

- > Возможность самореализации через разнообразие направлений деятельности
- > Практика горизонтальных передвижений
- > Высокая степень делегирования и возможность принимать решения
- > Обучение и развитие сотрудников
- > Взаимодействие со статусными клиентами, интерес к масштабу работы



### Миссия и ценности компании

- > Работа ради миссии – решать проблемы клиента со здоровьем
- > Еженедельные совещания как мы выглядим в глазах клиента - процессы, цены - демократичная роскошь, дорого, но хорошо.



### Материальная и нематериальная мотивация

- > Нет потолков по доходности, высокий % со сделки
- > Долгосрочная мотивация через долю в бизнесе (возможность стать управляющим партнером)
- > Поддержка в ипотеке и вопросах с детьми
- > Премии, признания, благодарности, грамоты – всегда отмечаем усилия и достижения сотрудников
- > Завтрак с директором – обсуждение всех вопросов сотрудника
- > Сплоченность, прозрачность (30 минут хороших новостей по пятницам)
- > Гибкий график работы (день отдыха от дороги)
- > Автоматизация процессов для облегчения работы сотрудников

## Ради чего команда с вами?



*Мы практикуем карьерные диалоги с сотрудниками помимо финансовых целей, которых достигают*

*Мы делаем регулярный срез почему сотрудники остаются*

*Строю команду предпринимателей*

*У ребят мотивация на долю в бизнесе через 4-5 лет, 5. долгосрочная мотивация - рост доли до управляющего партнера - выделили в отдельное юр.лицо и развивайте как свое». Это мне дает 5-6 классных партнеров для выхода на пенсию интересно достигать цели*

*У нас статусные клиенты, сотрудникам интересно, что они взаимодействуют с таким масштабом*

*Я всегда выполняю обязательства и сдерживаю обещания*



## Многослойность мотивации, каждый бизнес в поиске своего конструктора



### Эмоциональный комфорт и стабильность

- > В ответах часто упоминается эмоциональная стабильность руководителей, создание легкой атмосферы, отсутствие давления. Руководители понимают, что современные сотрудники ценят гармоничные условия труда и здоровые отношения в коллективе.



### Причастность к значимой и большой миссии

- > Людям важно чувствовать себя частью чего-то значимого и масштабного, ощущать это в повседневной жизни



### Развитие и возможность самореализации

- > Вертикальные, горизонтальные передвижения, делегирование, обучение, ощущение личного вклада в результат



### Долгосрочная материальная мотивация и поддержка благополучия

- > Упор на долгосрочные перспективы, такие как возможность получения доли в бизнесе, поддержка в вопросах с ипотекой и детьми указывают на фокус на благополучии сотрудников и их финансовой стабильности.

## У компании есть стратегия на ближайшие 3-5-7-10 лет?

66% ДА



*Сотрудники приходят-уходят – это утечка информации конкурентам. Зачем рассказывать?*

*Мы рассказываем о стратегии компании кандидатам, это официальный элемент найма*



### Кто знает стратегию компании?

Только уровень-1 знает и понимает стратегию **30%**

Только уровень -1 и -2 знают стратегию, рядовые сотрудники — нет **50%**

### Кто верит в стратегию?

Верят, но сомневаются в её реалистичности и достижимости **66%**

### Кого она вдохновляет?

Стратегия понятна, но не мотивирует **40%**

Только топ-менеджмент вдохновлен стратегией **30%**

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ИЗОЛИРОВАНИЕ ОСОЗНАННОЕ И НЕОСОЗНАННОЕ

Итак, у компании есть стратегия. Но доступ сотрудников к стратегии ограничен. А значит, ограничено понимание, доверие к ней, вдохновение на выполнение.

Мы в АРБ Про знаем, что даже сформулированную и доведенную до персонала стратегию часто понимают по-разному. А уж если стратегия слабо проникает на «низлежащие» уровни, где непосредственно создают продукт и работают с клиентами, и не встраивается в ежедневную жизнь команды...

Для сегодняшнего российского бизнеса характерна ситуация, когда стратегия остается эксклюзивным знанием владельца и топ-команды. Это создает некоторые ограничения.

Если вы поняли, какой вред вашему бизнесу приносит «ограниченный доступ к тайному знанию», у вас есть шанс обогнать их всех. Просто потому, что вы и ваша команда будете быстрее принимать решения и правильнее, эффективнее тратить деньги.

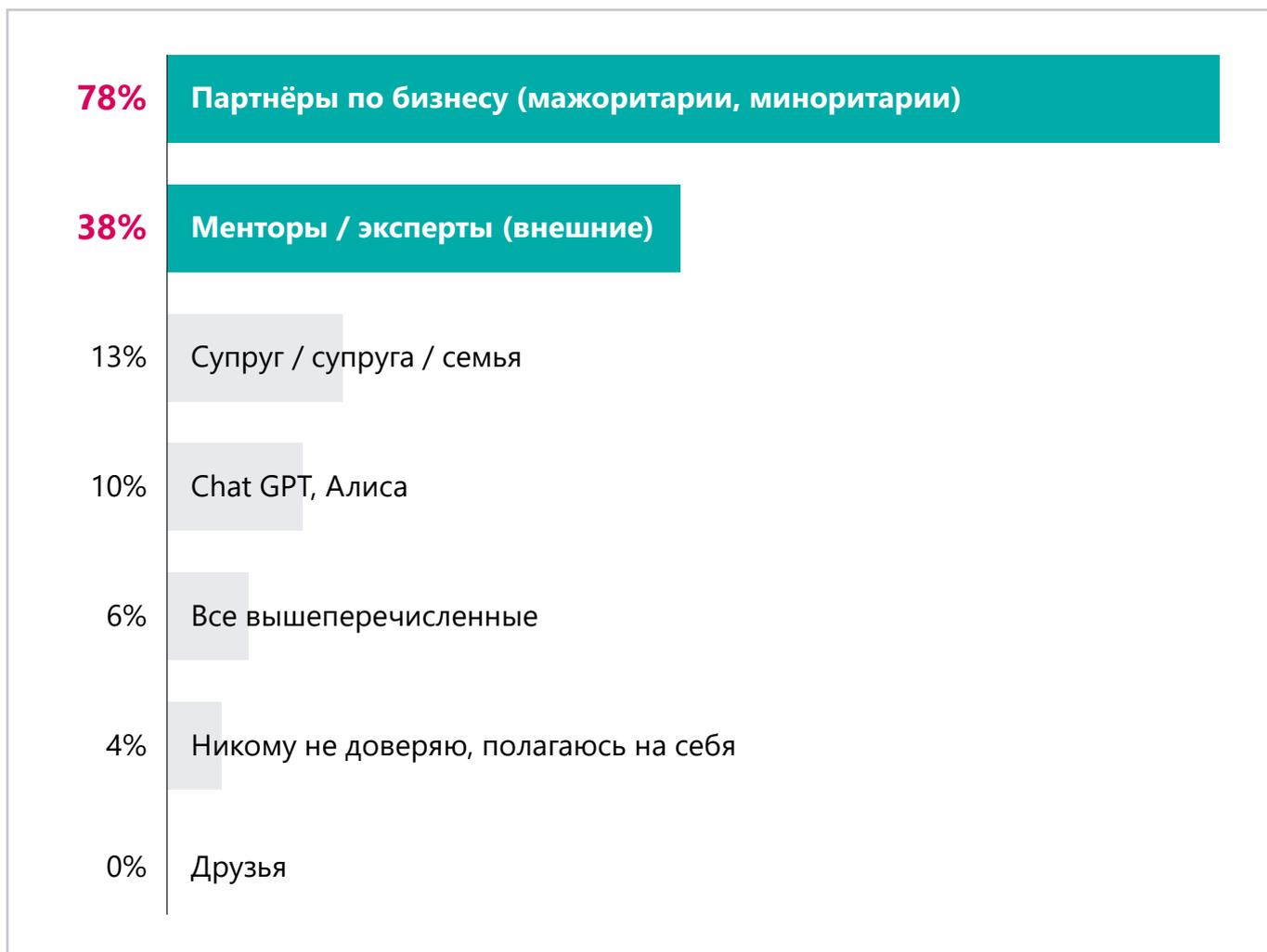
Вы ведь помните, что деньги зарабатывает не только собственник, а вся команда?

То, что сотрудники, не понимая, к чему движется компания, просто выполняют текущие задачи без прицела на будущее, это еще полбеда.

А если им в другой компании покажут будущее, и оно им понравится? Если они захотят не просто «таскать камни», а «строить храм»?

В общем, стратегическое изолирование приводит ко множеству плохих последствий, часть из которых можно посчитать буквально в денежном выражении. А ведь перед нами стоят вызовы, связанные с необходимостью удерживать рентабельность и ликвидность. Сохраняя в тайне «большие идеи», вы снижаете отдачу от бизнеса.

## С кем владельцы бизнеса советуются при принятии стратегических решений?



*Можно было выбрать несколько вариантов ответов*

## Ваш бизнес держится на вас?



**67% ДА, СКОРЕЕ ДА**



*Да, партнер понимает, что без меня проект не будет лететь*

*Да, именно. Без меня работать не будет. Знают и учредители и сотрудники*

*Зависит. Чуть-чуть. Сильно*

*Да. И в этом ловушка для самого бизнеса. Почему? Сейчас я скорее ограничитель своего бизнеса, чем его развивающая сила*



**33% НЕТ, СКОРЕЕ НЕТ**



*Я задаю темп, ускоряю команду. Партнер, руководители отделов уже сами принимают решения*

*Не только на мне. Есть вопросы непростых переговоров - это я. Я не незаменим. Компания сможет адаптироваться. Микроменеджментом не занимаюсь. Определяю политику, приоритеты, цементирую команду, чтобы не было конфликтов*

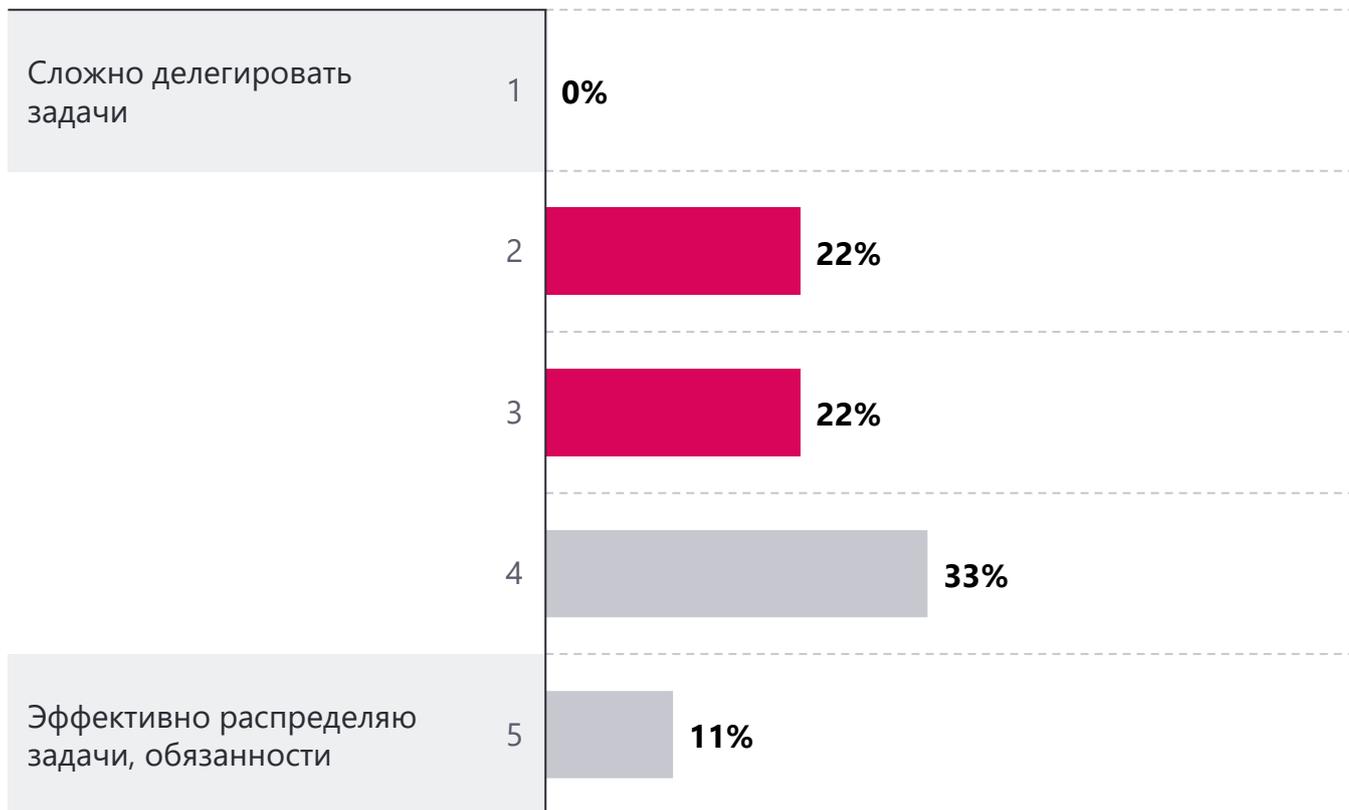
*Скамейка запасных есть, я отвечаю за стратегию, финансовый контроль, отчеты контролирующим органам, не допускаю критических моментов. Другие бизнесы - моя роль больше вспомогательная, я усиливаю в роли смарт-инвестора*

*Бизнес без меня будет спокойно существовать и расти. Может быть даже лучше и быстрее по чистой прибыли, рентабельности. Есть у меня кейс, когда ушел из операционки, передал в управление и дела пошли лучше*



## Как оцениваете свой уровень делегирования?

**44% владельцев бизнеса**  
оценивают свой уровень делегирования на 2 и 3



*Бизнес – это инструмент, образ жизни. Делегировать не значит потерять контроль. Развиваю ближний круг - топ-менеджеров, партнеров, ключевых сотрудников и готов делегировать все*

*0 - по мере развития бизнеса все дела делегируются*



## ЛОВУШКА НЕЗАМЕНИМОСТИ. РАЗМЫТА РОЛЬ ВЛАДЕЛЬЦА

Многие владельцы бизнеса видят себя центральной фигурой, от которой зависит развитие и выживание компании

**Высокая зависимость от владельца** – когда владельцы считают, что без их участия бизнес не сможет функционировать, выполняют множество функций сами. Для таких бизнесов характерна неполная или некомпетентная команда, которая работает не на бизнес-задачи, а «на первое лицо». Некоторые владельцы это осознают и называют себя «ограничителем роста»

**Частичная независимость** – когда владельцы передали часть функций, но сохраняют ключевые роли: принятие стратегических решений, ведение сложных переговоров, укрепление команды. Создают корпоративное управление. Некоторые имеют такую психологическую привязку мой бизнес=Я, что независимость скорее иллюзорна

**Высокая степень «сепарации»** - когда у владельца роль скорее стратегическая: визионерство, контроль, запуск новых проектов, новых связей. В таком бизнесе со временем выстраиваются процессы, действует самостоятельная команда

### НА 2025 И ДАЛЕЕ

#### 1. Осознать свою роль и выбрать:

- > Перейти в роль визионера. Сосредоточиться на стратегии, культуре и решающий голос в управлении
- > Продолжать быть в операционке

#### 2. Дать команде больше возможностей сделать вас «свободными от операционки»

- > Вовлекайте в стратегию
- > Делегируйте
- > Раскапсулируйте функции - стимулируйте кросс-функциональные проекты (разработка-производство-качество-маркетинг-продажи-HR-логистика-финансы-...)

**У вас бывает состояние крепкой, яркой удовлетворенности бизнесом?  
Что это за моменты/ситуации?**

**Никогда. У меня личная неспособность радоваться успехам, несмотря на их наличие.**

**Но проговариваю для команды, они же заслужили знать об успехе, получать удовлетворение, они молодцы и не должны лишаться этого чувства из-за моей особенности не уметь радоваться успехам. Их к слову немало, их много**

## У вас бывает состояние крепкой, яркой удовлетворенности бизнесом? Что это за моменты/ситуации?

### 44% владельцев бизнеса

чувствуют удовлетворенность, когда видят результаты работы своей команды и ее готовность к вызовам



### Другие ответы включают:



Выполнение плана



Поступление денег на счет



Выплаты дивидендов



Лидерство на рынке



Перевод идей из списка планов в список реализованных достижений



Признание клиентов



Когда взлетает идея (вроде Black Friday, BNPL)

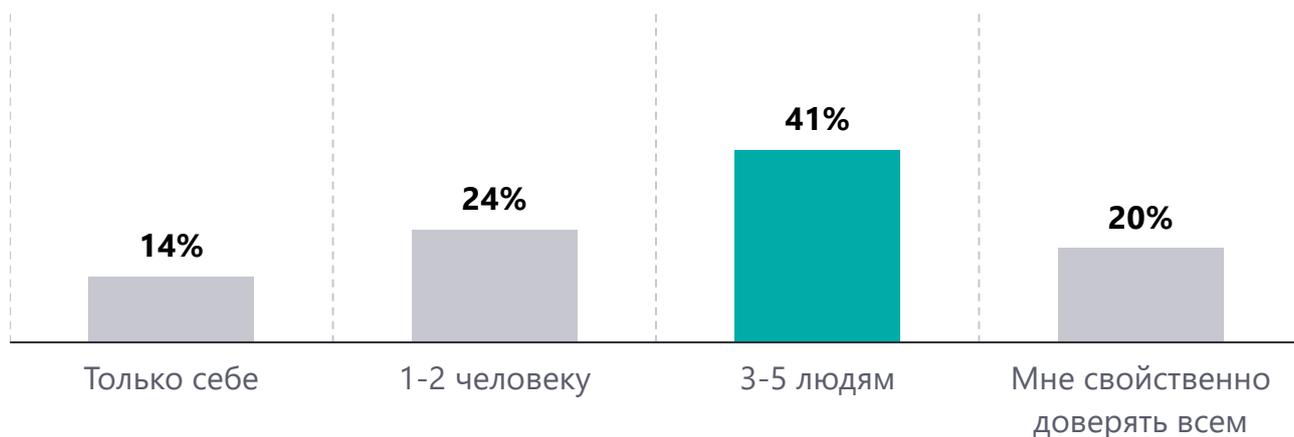


Удовлетворение от профессионального признания: приглашают спикером

## Какие вопросы не готовы делегировать?

	<b>Финансы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Контроль расходов, превышающих определенный лимит</li> <li>&gt; Финансовое управление: распределение бюджета, инвестиции, управление долгами</li> <li>&gt; Принятие решений, которые могут привести к существенной потере капитала (10% и более)</li> </ul>
	<b>Операционная деятельность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Принятие решений по процессам улучшений и изменений</li> </ul>
	<b>Публичность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Выступление в роли лица компании, представление её в медиа, на мероприятиях, перед партнерами и клиентами</li> </ul>
	<b>Коммуникация с командой</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ведение важных эмоциональных и стратегических собраний, особенно в сложных ситуациях (увольнения, кризисы, реструктуризации)</li> <li>&gt; Объявление значимых изменений и достижений (открытие филиалов, стратегические цели)</li> </ul>
	<b>GR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Личные контакты и взаимодействие с государственными органами и ключевыми компаниями рынка</li> </ul>
	<b>Стратегия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Утверждение окончательной стратегии</li> <li>&gt; Выбор новых направлений или бизнесов</li> </ul>
	<b>HR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Решения по ключевым наймам и увольнению (топ-менеджеров, опасных сотрудников)</li> <li>&gt; Утверждение системы мотивации и компенсаций для руководства</li> </ul>

## Сколькоим людям доверяете?



*Стараюсь всем доверять. Скорее меньше людей, кому не доверяю. Окружаю себя теми, кому доверяю. Были случаи всякие в жизни*

*Доверяю всем. Не всем-всё, а каждому в той области, где человек либо профессионально силен, либо для него тема сейчас тоже актуальна и он ее проживает*

*Бывает, что плачу за излишнее доверие. Но я сохраняю доверие. В рамках политики я вам доверяю, делегирую*

*Только себе, своей дочери, мужу. Больше никому. У меня с доверием очень плохо. Чтобы завести в компанию Управляющую я готовилась 2 года - отдать зону контроля, я боялась, что испортят. До 2020 года я никогда не выключала телефон на ночь. Сейчас начинает получаться доверять команде*

## Какие вопросы не с кем обсудить?

1. Продажа бизнеса
2. Привлечение инвесторов
3. AI ассистент - беседую с ним на все темы. Он может говорить голосом Стива Джобса
4. Вопросы стратегического развития
5. Решения по команде
6. Есть вопросы которые не всегда хочется обсуждать с кем-то - они показывают неприглядную сторону характера.
7. Бизнес-клубы - выносим, что обсудить. Раньше были вопросы, сейчас нет. Был голод общения раньше. Сейчас хватает
8. Не пришли деньги от клиента в обещанный срок по проектам. В такие моменты мне не с кем поговорить. Понимаю, что вырулю, найду решение, - поплакаться не с кем

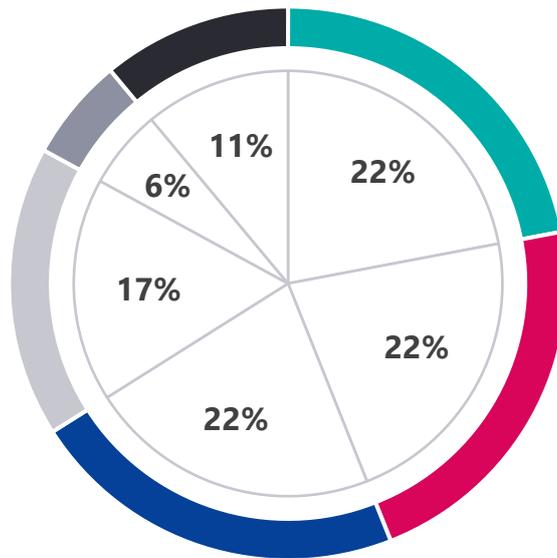


Исследование АРБ Про  
«Предприниматель нашего времени»

# ЛИЧНЫЕ ВЫЗОВЫ



## Какие перед вами лично сейчас стоят вызовы?



Возраст - осознать, сколько еще хочу работать и что сделать в бизнесе до выхода

Запустить новый бизнес, войти на новые территории

Выйти, минимизировать участие в операционном управлении

Привлечь инвестора (доля)

Раздел бизнеса. Продажа доли одним из партнеров

Решить, что делать с угасающими бизнесами

## Выйти из операционки

### Семейные бизнесы –

Передать управление следующему поколению

#### Развилки родителей:

- > Передача управления сын-дочь-племянник-невестка
- > Продажа доли и передача управления профессиональному менеджеру
- > Совместное управление - семья сохранит стратегический контроль, операционное управление – генеральный директор

#### Развилки детей:

- > Развивать дело родителей, реализовать свой потенциал
- > Фоновый интерес к созданию собственного дела

## Самое частое, что наследует преемник

### Планирование преемственности

Трансфер бизнеса.  
Планирование преемственности - **культура преемственности пока не сформирована**, нет четкой ассоциации, к кому идти с таким вопросом



**Прозрачности процессов нет**, все строится с нуля



**Плана преемственности нет**, все опытным путем

## Выйти из операционки

### Частный бизнес –

Растить руководителей или брать со стороны?

#### Мотив владельца:

- > Освободить время для личных проектов и стратегического развития
- > Удержать сильных сотрудников через причастность к бизнесу
- > Сохранить потенциал компании, привнося свежий взгляд и культуру эффективных сотрудников
- > Минимизировать риски зависимости от себя – сделать бизнес командным делом, где каждый ощущает ценность своего вклада

#### Мотив миноритариев:

- > Выйти из роли «наемника» и стать полноценным совладельцем
- > Привязка к результату через финансовую заинтересованность
- > Реализовать свои идеи, свои фишки и стать владельцем плавно
- > Мотивация реализации амбиций «я влияю на развитие компании»

“

*Я погряб и хочу другого.*

*Начальников увольняем, не вливаются. Будем растить руководителей*

”

Итак, парадокс: значительному числу владельцев нравится, когда их команда хорошо работает, предлагает эффективные решения, достигает результата. При этом владельцы «скрывают» стратегию, не обсуждают с командой важные вопросы, не делегируют, и, по сути, работают за всех. Работают, конечно, по мере сил, понимая, что сами являются для бизнеса «ограничителями».

Мы не призываем вас бросить штурвал и заняться визионерством, пока корабль летит на скалы.

Но сколько еще лет вы готовы подписывать абсолютно все платежки, начиная с 5 тысяч рублей за канцтовары?

Мы предлагаем начать системное движение в сторону делегирования и развития команды. Почему это хорошо:

- ▶ У лучших людей в вашей команде повысится лояльность и мотивация на работу. Потому что им доверяют, с ними советуются, их идеям дают ход. А лучшие люди, когда они мотивированы, дают еще больше результата!
- ▶ Вам будет спокойнее в отпуске или командировке, потому что вы будете знать, что без вас дела не встанут
- ▶ У вас будет больше уверенности в будущем этого бизнеса, и больше возможностей заняться чем-то новым.

## **ХОТИТЕ? ТОГДА ПЛАН ТАКОЙ:**

### **1. 2025 и дальше — эпоха делегирования**

- **Выберите кандидатов**
- **Выберите, с какой части ваших задач начнете. Что вам больше всего надоело?**

### **2. Помните, что даже для личных планов владельцев создание системы делегирования критически важно. Запланируйте, что вы сделаете «для себя», когда достигнете определенного уровня делегирования. Как насчет экспедиции в Антарктиду?**

### **3. Личные планы владельцев не сработают без работающей команды. Продумайте систему стратегической мотивации для тех, в ком видите свою «команду будущего»**

## Какие перед вами лично сейчас стоят вызовы?

### Тема возраста

Понять, в каком возрасте ядро руководителей?

- > Средний возраст руководителей остается относительно высоким 46-55 лет – и для бизнеса актуальна задача сбалансировать опыт и инновационный потенциал
- > Привлечение молодых специалистов на управленческие позиции – то есть омоложение сообщества руководителей внутри компании, - это новая повестка

### Ребята с предпринимательским мышлением, которые подхватят



**Вопрос проживания собственного возраста и «взросления», и задача выстраивания отношений с другими поколениями так или иначе стоит перед всеми.**

**Так что, как и в других областях, возможности для владельцев бизнеса лежат в проактивной адаптации к этим вызовам.**

## **ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ БИЗНЕСА? ЧТО ЕСТЬ ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ...**

- ▶ **проработки стратегии**, направленной на «омоложение». Компания и все рабочие места в ней должны представлять интерес для людей разных возрастов, в том числе – для лучших выпускников профильных вузов и колледжей
- ▶ **роста ценности руководителей**, умеющих работать с мультिवозрастными командами. Настоящий лидер не оперирует стереотипами «слишком старый/слишком молодой для.....», но умеет находить и использовать реальные сильные стороны разных сотрудников
- ▶ **ускорения внедрений инноваций и адаптацию бизнеса** к технологическим изменениям благодаря навыкам и интересам «молодого поколения»
- ▶ **сотрудничества с акселераторами** для молодых управленцев, корпоративными университетами
- ▶ **роста спроса на программы наставничества и обучения** для молодых специалистов
- ▶ внедрение в компании системы «цифрового наставничества», где всем, кто готов учиться новому, дают возможность освоить новые навыки по использованию новых технологий
- ▶ **выработки новых форм корпоративного общения, где:**
  - > К опыту и «выслуге лет» относятся с уважением, но не считают их главным достоинством,
  - > Молодость не является критическим барьером на карьерной вертикали
  - > Каждому сотруднику дают возможность проявить себя с лучшей стороны

Исследование АРБ Про  
«Предприниматель нашего времени»

# МЕЦЕНАТСТВО



## Вы ведете бизнес в городе, где родились?



22,2% ДА



*Да, еще мой дед жил и работал. Награжден орденом Ленина*

*Сейчас становится очень модно возвращаться домой на свою родину не когда ты старый, а когда ты на взлете как профессионал.*

*И модно оставаться на родине и запускать проекты в своем городе, акселераторы и ВУЗы дают такую возможность остаться в регионе. Инвестиционная привлекательность региона от этого только растет.*

*Поддерживают и город, где родились и развитие других областей*

*Закат массовой трудовой мобильности?*



## Формы поддержки, которые владельцы российского бизнеса предоставляют в формате меценатства



### Помощь семьям сотрудников, участвующих в СВО: финансовая поддержка



### Поддержка социальной инфраструктуры и локальных сообществ

- > Городская инфраструктура: финансирование городских парков, спортивных и детских площадок, реконструкция общественных мест (скверы, набережные)
- > Улучшение транспортной доступности
- > Экологические инициативы - уборка водоемов, парков, озеленение
- > Помощь сотрудникам и их семьям с жильем
- > Поддержка здоровья детей и взрослых
- > Закупка оборудования для реабилитационных центров, онкоцентров
- > Финансирование лечения: помощь детям и взрослым в оплате сложных операций или дорогостоящих курсов лечения
- > Поддержка здоровья сотрудников: финансирование корпоративных медицинских страховок, профилактических осмотров и лечения



### Развитие спорта

- > Спортивные ассоциации и клубы: поддержка федераций, молодежных секций, спортивных школ
- > Спортивные мероприятия: спонсорство турниров, марафонов



### Поддержка образования детей

- > Финансирование новых учреждений, секций



### Благотворительность и социальная помощь

- > Дома ребенка и детские дома: регулярная поддержка вещами, оборудованием, финансами



### Поддержка бизнеса и предпринимательства

- > Развитие региональных бизнесов: помощь в выходе на федеральный уровень, акселераторы
- > Финансирование стартапов: венчурные инвестиции, бизнес-инкубаторы
- > Кооперация с малым бизнесом: создание благоприятной экосистемы



### Возрождение традиций, наследия страны

- > издание книг, создание фильмов о регионах, поддержка народных промыслов и ремесел

## Какие качества, знания и навыки помогли вашему бизнесу успешно справляться с вызовами и оставаться конкурентоспособным?

	<b>Сильная команда и человечность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Построение сильной слаженной команды.</li> <li>&gt; Человечность и честность во взаимоотношениях внутри и вне компании</li> <li>&gt; Следование ценностям, отказ от компромиссов ради сиюминутной выгоды.</li> </ul>
	<b>Эффективность и гибкость</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Умение адаптироваться к кризису за кризисом и сохранять устойчивость</li> <li>&gt; Резервирование</li> </ul>
	<b>Профессионализм и экспертиза</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Экспертность в своей области.</li> <li>&gt; Эстетика, креативность и разумный подход к решению задач.</li> </ul>
	<b>Стратегия и рискменеджмент</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Диверсификация бизнеса.</li> <li>&gt; Разумный рискменеджмент и долгосрочная финансовая политика.</li> </ul>
	<b>Клиенто-ориентированность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; погружение в проблемы клиентов.</li> <li>&gt; развитие коммуникаций с внешними партнерами.</li> </ul>
	<b>Обучаемость и адаптивность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Способность учиться и развиваться.</li> <li>&gt; Знания маркетинга и технологий продвижения.</li> </ul>
<b>2020-2024</b>		

## Какие качества, знания и навыки, по вашему мнению, будут ключевыми для роста вашего бизнеса в ближайшие 5 лет?

	<p><b>Идейность и убедительность</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Быть понятным и привлекательным работодателем. Иметь идею, ради которой люди будут приходить и оставаться</li> <li>&gt; Постоянные улучшения для клиентов</li> </ul>
	<p><b>Команда</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Грамотное управление командой и персоналом</li> <li>&gt; Углубленные знания в HR</li> </ul>
	<p><b>Системность и технологическая трансформация</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Внутренний порядок, оптимизация бизнес-процессов, снижение бюрократии</li> <li>&gt; Внедрение искусственного интеллекта во всех функциях</li> </ul>
	<p><b>Глобализация</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Привлечение партнеров, кооперация БРИКС</li> <li>&gt; Работа со сложными проектами на внешних рынках</li> </ul>
	<p><b>Коммуникация и клиентский сервис</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Развитие клиентского сервиса</li> <li>&gt; Акцент на качественную коммуникацию и порядочность</li> </ul>
	<p><b>Фокусировка и настойчивость</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Целеустремленность, фокусировка на задачах</li> <li>&gt; Постоянное обучение и трудолюбие</li> </ul>
<p><b>2025-2029</b></p>		

## НЕТ, МЫ НЕ ЗАНУДЫ, НО ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ:

### «Идейность и убедительность», «Команда».

Если это так важно для будущего, то почему бы вам не сформулировать свои стратегические идеи, и не обсудить их с командой?

Посмотрите еще раз, как меняются, по мнению участников нашего исследования, ключевые факторы успеха:



**Что поможет вашему бизнесу успешно справляться с вызовами и оставаться конкурентоспособным?**

## **Ситуации в бизнесе, которые съедают много энергии?**

**Все просто, ничего сложного.**

**24-7 мы с семьей обсуждаем бизнес, закупки.**

**Нашу семью укрепляет и связывает тема  
бизнеса**

## Ситуации в бизнесе, которые съедают много энергии?



### 1 - в работе с командой и мотивации

*Улаживание конфликтов, возникающих между сотрудниками, особенно конфликтов топов*

*Постоянный поиск "морковок", воодушевляющих, новых инструментов*

*Мотивация и настрой на работу на фоне сложных личных ситуаций сотрудников, выступать в качестве психолога, заставлять сотрудников выговариваться*

*Когда понимаешь, что у тебя команда, которая не берет на себя ответственность. И ты сам ее формировал. Когда люди сливаются, не берут ответственность на себя. Видимо, не те критерии отбора на входе. Нужно учиться нанимать нужных для развития компании людей, а не просто команду на подхват*

*Постоянно трекать других, вроде сказал сотруднику, он взял задачу и должен сделать, а его нужно контролировать. Делегировать и забыть не получается*

*Достигать состояния эффективной работа от каждого. Иначе люди выгорают.*

*Учить и приучать людей "планировать, отчитываться, фиксировать-записывать", люди хотят как раньше, все на словах, все в голове, - не вносить в систему, не действовать проектно*

*Увольнять на опережение. Раньше ждал, пока человек уйдет сам, но это вредно для и команды и для компании.*

### 2 - в работе с клиентами и партнерами

*Тяжелые непоследовательные тендеры с клиентами. Долгие внутренние согласования клиента. Когда подготовленный внутри ТЗ не соответствует реальности и это «картинка в мусорку»*

*Длинные проекты на 3-4 месяца в регионах. Токсичность сотрудников команды клиента, негатив, звонки с 6 утра, - истощает*

*Когда клиенты обесценивают труд сотрудников, относятся с сотрудниками поставщика, как к рабам и низшей касте, когда нет партнерской позиции*

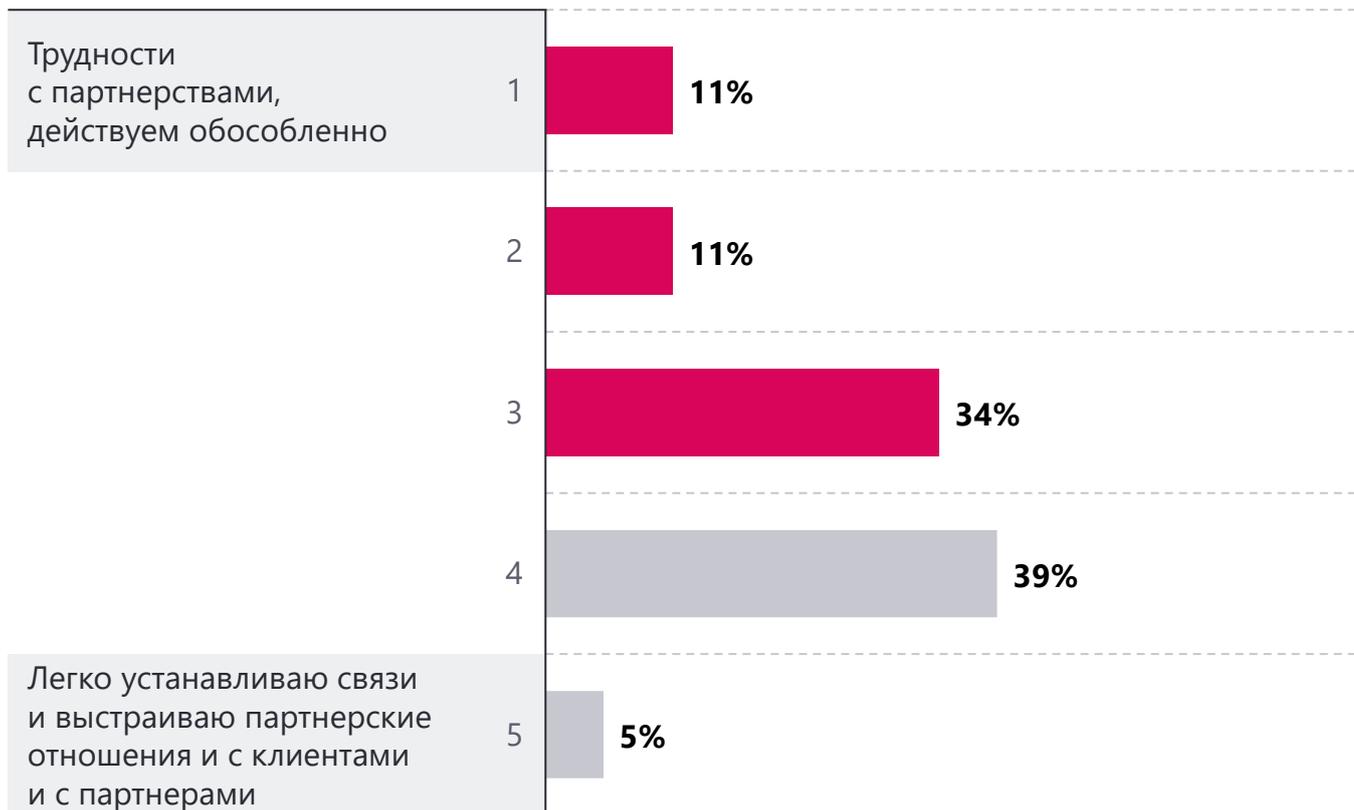
*Ситуации порчи имущества клиентами*

*Партнерства. Долго, сложно. То недоверие и неготовность начинать, то пытаются н...ть нарушить договоренности, обойти в свою пользу*



## Как оцениваете свой уровень делегирования?

**56% владельцев бизнеса**  
оценивают свой уровень умения партнериться на 1, 2 и 3



**Для меня партнерство – это крепче счет, лучше дружба.**

*Бизнес через партнерства. Создавать более значимые проекты с большей степенью влияния на внешние факторы через партнёрства. Все зависит от команды. Или пожизненно сотрудники или в партнеры.*

*В одиночку с сотрудниками вряд ли ты решишь глобальные проблемы. Изменения возможны с партнерами*



## Ситуации в бизнесе, которые съедают много энергии?



### 3 - в части финансовой стабильности компании

*Нехватка оборотных средств, проблемы в финансовом риск-менеджменте. Кассовый разрыв из-за долгих денег и заемные деньги*

*Общение с инвестором и подстройка под большого брата*

*Когда не хватает финансирования не просто на реализацию, а на поддержание жизни бизнеса*

*Проблемы в финансовом и риск-менеджменте*

*Кассовый разрыв из-за долгих денег и заемных средств*

### 4 - собственные интересы и развитие

*То, что обязан делать, но это уже не драйвит*

*Финансы, юридические вопросы и другая рутина – утомляет, не под темперамент.*

*Область своих новых компетенций - где и как найти*

*Поддержание своего баланса: спорт-порядок на работе-семья. Ворк-лайф давно перемешан, это данность, устранение крена, выравнивание симметрии внутри сущностей дается тяжело*



## Топ внутренних причин когда-либо случавшихся неудач



**Отсутствие финансовой подушки безопасности**  
(сужение возможностей быстрой адаптации и перестройки в новом реалиям)



**Расфокусировка**



**Неправильный стиль управления**  
(излишняя операционка, несвоевременное увольнение сотрудников, недостаточное внимание команде, размытые роли с партнером и т.п.)



**Недостаточный маркетинг и реклама**  
(позиционирование, потеря связи с рынком, малые бюджеты, следование за рынком и снижением цены)



**Отсутствие GR**

## Внутренние причины когда-либо случавшихся неудач?

(ключевые зоны развития и коррекции в работе руководителей)



<p><b>Отсутствие резерва при входе в кризис</b></p>	<p>&gt; Компания оказалась неподготовленной к неожиданному кризису, резко сократились все возможности действовать и адаптироваться</p>
<p><b>Идем на поводу рынка по инерции</b></p>	<p>&gt; Вместо того, чтобы переломить. Важно, чтобы в рынке возникла культура требовательности к качеству, а не бездумной требовательности к цене</p>
<p><b>Недостаток регулярного контроля</b></p>	<p>&gt; Доверяю без проверки, включаюсь, когда уже поздно. Проект провалился из-за отсутствия промежуточного мониторинга</p>
<p><b>Недостаточное внимание к ключевым проектам</b></p>	<p>&gt; Оставил тендер на авось, надеясь на удачу</p>
<p><b>Стиль управления</b></p>	<p>&gt; Дружеские отношения в ущерб формализованным процессам и безопасности компании</p>
<p><b>Методы управления</b></p>	<p>&gt; Методы управления из 90-х уже не работает давно. Сейчас команда выбирает тебя и работодателя, а не ты, бизнесу придется быть прозрачным и пушистым</p>
<p><b>Расфокусированность</b></p>	<p>&gt; Хватались за всё, что привлекало внимание, вместо концентрации на приоритетах. Пытались реализовать слишком много проектов одновременно, что привело к распылению ресурсов</p>

## Внутренние причины когда-либо случавшихся неудач?

(ключевые зоны развития и коррекции в работе руководителей)

<p><b>Несвоевременное увольнение токсичных сотрудников</b></p>	<p>&gt; Долгое терпение одного из членов команды демотивировало остальную команду. Думать надо об комфорте остающихся</p>
<p><b>Моя нерешительность в принятии решений</b></p>	<p>&gt; Затягивание решения уволить за очевидные нарушения сотрудника из-за желаниа избежать конфронтации</p>
<p><b>Погруженность в операционку</b></p>	<p>&gt; Затягивание решения уволить за очевидные нарушения сотрудника из-за желаниа избежать конфронтации</p>
<p><b>Отсутствие админресурса и GR</b></p>	<p>&gt; Тендеры на 99% распределены заранее, у нас не было поддержки</p>
<p><b>Варка в собственный бульоне, потеря связи с рынком</b></p>	<p>&gt; Задним числом понимаю, что замылился взгляд и потерял скорость</p>
<p><b>Размытые роли партнеров</b></p>	<p>&gt; Не требую от равных, чтобы сохранить дружеские отношения. Забираю инициативу на себя, - партнёр бездействует</p>



## Мечты



### **СОЗИДАТЕЛИ С АМБИЦИЯМИ, которые мечтают оставить значимый след в бизнесе и обществе.**

*Чтобы все работало, развивалось, не было отбрасывающих назад событий*

*Построение большого бизнеса, сильной команды, в которой я не нужен как операционист.  
Есть большое количество созидательной энергии*

*Написать книгу, развивать людей*

*Развивать регион, где живут родители*

*Увидеть изнутри складскую систему Amazon*

*Построить ранчо ☺ дом за городом по своему проекту*

*Приносить пользу людям с т.з. здоровья, чтобы они могли дольше жить. Чтобы максимально большое число людей почувствовали на себе крутую методику – забеременеть*

*Построить инвестиционную компанию с корнями из России. Войти в топ-10 компаний мира. Эти предпосылки у нас есть. Я превращаю эту мечту в цель*

*Мечтаю преодолеть административные барьеры*

*Мечтаю, чтобы через 100 лет мой портрет висел в кабинете процветающей компании, как одного из членов семьи, продолжателей семейного дела*



## Что хотят поставщики от **клиентов?**

Доверяйте экспертизе, прекращайте выбирать разово по цене вместо обсуждения условий долгосрочного партнерства



**Приводит к деградации качества в рынке и потере прибыли поставщиков**



*Экономить без ума недопустимо*

*Сервисная бригада у поставщика — это страховка, а не бонус*

*Специалитет — обучать сотрудников работе с новым оборудованием*



	<b>Оперативность и гибкость</b>	> снижение бюрократии, сокращение сроков рассмотрения и внутренних согласований, ускорение процессов
	<b>Обоснованное сокращение затрат</b>	> без ущерба качеству, внедрение сервисного обслуживания там где это важно
	<b>Партнёрство</b>	> большой уровень доверия поставщикам, их экспертизе в современных возможностях, технологиях, привлечение поставщика к разработке продукта или ТЗ
	<b>Повышение квалификации сотрудников</b>	> обучать работе с новым оборудованием и технологиями
	<b>Иновации в проектах</b>	> использование современных технологий и подходов
	<b>Поддержка МСП</b>	> устранение барьеров, содействие развитию малого бизнеса
	<b>Уважение к поставщику и его труду</b>	> тактичное взаимодействие, признание ответственности сторон, отказ от агрессии и потребительского экстремизма, предупреждать об отказах заранее

## Что хотят клиенты от поставщиков?

Прозрачности, предсказуемости  
и технологичности



**Укреплять партнёрство через  
ответственность в сроках, ценах,  
качестве и инновациях**

	<b>Своевременность и прозрачность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Заранее уведомлять о возможных задержках и непоставках, чтобы минимизировать риски для клиента</li> <li>&gt; Оперативно сообщать клиенту о его ошибках в формате "руководитель-руководитель", способствуя совместному росту</li> </ul>
	<b>Ответственное ценообразование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Не менять цены без весомых причин, учитывать влияние на рынок и долгосрочные отношения</li> </ul>
	<b>Цифровизация и удобство работы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Перейти на электронный документооборот, исключить расчёты наличными</li> <li>&gt; Внедрить онлайн-склад, чтобы клиенты могли самостоятельно отслеживать наличие и сроки</li> </ul>
	<b>Уважение к клиенту и терпение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Понимать, что клиент, поставщик и бизнес — единая цепочка. Терпение и взаимная поддержка важны для успеха всех сторон</li> </ul>
	<b>Качество сервисов и контроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Повысить дисциплину и профессионализм сотрудников сервисных служб</li> <li>&gt; Улучшить качество ОТК, исключить перекалывание проверки комплектности на заказчика</li> <li>&gt; Создать базу расходников и мастеров для поддержки импортного оборудования</li> </ul>
	<b>Партнёрство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Работать с клиентами и поставщиками как партнёры, избегая конкуренции ради конкуренции</li> </ul>
	<b>Инновации и импортозамещение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Реализовать реальное импортозамещение, а не поверхностные решения</li> <li>&gt; Разрабатывать и внедрять новые продукты через НИИ и тестовые образцы</li> </ul>

## За что благодарны государству



	<b>Инновационное производство и IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Спасибо за программы поддержки: гранты и субсидии для инновационного производства</li> <li>&gt; Льготы для IT-компаний, что способствует развитию отрасли</li> <li>&gt; Моратории на проверки бизнеса, которые дают возможность развиваться малым предприятиям</li> </ul>
	<b>Туризм и медицинский туризм</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Благодарность за внимание к развитию туризма, инвестиции в курорты и инфраструктуру</li> <li>&gt; Нацпроект «Здоровье нации» предоставил новые преференции для медицинского туризма</li> </ul>
	<b>Судебная система и защита бизнеса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Спасибо за то, что суды начали вставать на сторону первичных патентообладателей.</li> </ul>
	<b>Улучшение городской среды</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Благодарность за благоустройство городов: велодорожки, парки, малые архитектурные формы (МАФы). Это делает города комфортными для жизни и отдыха</li> </ul>
	<b>Кадры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; С надеждой смотрю на Нацпроект «Кадры». Уже стоит задача HR получить быстрый эффект, - устранить дефицит и повысить профессионализм работников</li> </ul>

**Гранты для молодых предпринимателей и в целом за сотни федеральных и региональных мер поддержки. Если идея здравая и перспективная получить становится легко, особенно через местные бизнес-сообщества, где есть люди из GR**



## Просьбы к государству

	<b>Проверяющие органы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Снизить полномочия проверяющих органов: исключить возможность давления на бизнес без санкции суда</li> </ul>
	<b>Таможенное законодательство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Декриминализировать таможенные процедуры: перевести их в плоскость экономических, а не уголовных вопросов</li> </ul>
	<b>Контроль над реализацией инициатив</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Проектная деятельность и прозрачность: ввести промежуточный контроль и публичные отчеты о реализации инвестиций в регионах и отраслях</li> <li>&gt; Продолжайте поддержку стратегических инициатив, но усиливайте контроль за их реализацией</li> </ul>
	<b>Газификация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Газификация страны: ускорить процесс, подключая бизнес к решению этой задачи</li> </ul>
	<b>Развитие производств высокого передела</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Размораживать и ускорять строительство промышленных предприятий, особенно государственного уровня</li> <li>&gt; Стимулировать проекты с высокой окупаемостью и социальным эффектом</li> </ul>
	<b>Поддержка малого бизнеса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Уравнять доступ малых и системообразующих компаний к мерам государственной поддержки</li> <li>&gt; Пересмотреть налоговую систему для малых компаний: уменьшить нагрузку, чтобы улучшить их выживаемость</li> </ul>
	<b>Лицензирование и регулирование отраслей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Усложнить вход на рынок для недобросовестных игроков через усиление лицензирования и перекредитации</li> </ul>
	<b>Законодательство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Максимизация числа законов прямого действия, чтобы экономические вопросы решались быстрее</li> </ul>

*Уверен, что бизнес готов быть партнером государства в решении стратегических задач*

## Что бы посоветовали себе 10 лет назад?



### Планирование, структура

- > Проводить личные и бизнес-форсайт-сессии, чтобы задать динамику и ясность действий
- > Строить коммерческий отдел с первых шагов бизнеса
- > Погружаться в онлайн-формат бизнеса раньше
- > Вовремя сменить нишу, когда текущая не приносит достаточно ресурсов для роста
- > Купить активы, например, землю для бизнеса (например, на Алтае)



### Инвестировать в обучение

- > Постоянно обучаться новым подходам и технологиям, включая управление изменениями и инновационные методики



### Стиль управления и команда

- > Действовать более рискованно
- > Не откладывать решения из-за стремления «беречь себя и других»
- > Уделять больше внимания найму ключевых сотрудников, искать людей с предпринимательским мышлением
- > Быстрее научиться передавать операционные задачи, чтобы сосредоточиться на стратегии.
- > Входить в предпринимательские сообщества для обучения управлению



### Финансы

- > Начать формировать финансовую подушку с самого начала
- > Уделять внимание финансовой грамотности и контролю



### Не делать

- > Не доверять партнерам (по бизнесу) управлению финансами
- > Избегать создания бизнеса с друзьями



## Напутствия для преемников по ведению бизнеса

  	<p><b>Рыночная сила</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Держать руку на пульсе рынка, понимать клиентов и их потребности</li> <li>&gt; Создавать продукты, которые клиент еще не осознает, но будет нуждаться</li> <li>&gt; Внедрять продуктовый подход, тестировать гипотезы, ориентироваться на рынок</li> <li>&gt; Быть открытым к экспериментам и новым вызовам</li> <li>&gt; Развивать клиентоцентричность как основу бизнеса</li> <li>&gt; Следить за новыми технологиями и управленческими методами</li> </ul>
	<p><b>Управление</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Регулярный мониторинг и контроль всех проектов</li> <li>&gt; Создавать финансовый план и подушку безопасности, быть готовым к пессимистичным сценариям</li> <li>&gt; Работать в рамках поставленных целей, не бросая задачи сразу на команду</li> </ul>
	<p><b>Личностное развитие</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Постоянно учиться и адаптироваться к изменениям.</li> <li>&gt; Развивать настойчивость и уверенность в себе</li> <li>&gt; Действовать по своим правилам, избегая убыточных компромиссов</li> <li>&gt; Искать возможности в сложных проектах, даже если они кажутся нереальными</li> </ul>
	<p><b>Команда</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Опирайтесь на человеческое взаимодействие, поддерживать доброжелательную атмосферу</li> <li>&gt; Не стремиться делать команду "удобной", уметь правильно принимать несогласие и критику</li> </ul>

**ИНФОРМАЦИОННАЯ РОЗЕТКА ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА:**  
бизнес-клубы и медиа-каналы, где владельцы бизнеса черпают информацию

---

**АРБ ПРО**

---

**ТОП-менеджер, создающий будущее**  
атмосфера доверия и бизнес-этики

---

**Сберпервый**

---

**Dome Foundation**  
клуб с акцентом на эстетику, культуру, науку

---

**LevelUp**  
встречи проходят раз в месяц очно, удобно использовать вебинары в записи

---

**Атланты**  
упомянут в контексте участия и вебинаров

---

**Время первых**  
камерный клуб, ориентированный на 5-6 человек крепких предпринимателей,  
с акцентом на темы вне бизнеса.

---

**Noodome**  
культурно-эстетическое сообщество

---

**Команда А** (Клуб Виталия Крылова)

---

**Freedom**

---

**Club500**

Исследование АРБ Про  
«Предприниматель нашего времени»

---

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, вы побывали практически «в голове» у российских предпринимателей, участников нашего исследования.

Какие-то формулировки показались вам до боли знакомыми. Какие-то удивили (приятно или неприятно).

Мы постарались не просто показать картинки, но и побудить к действиям, которые усилят ваш бизнес, и сделают счастливее вас (потому что, как показало исследование, предприниматели счастливы, когда видят результаты, например, деньги на счете).

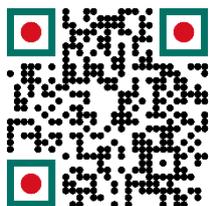
Ответьте на вопросы, которые поднимались в нашем исследовании, и сами сделайте выводы: что это означает для вас, для вашего бизнеса?

Мы будем рады подумать вместе с вами, а также услышать ваш голос в наших будущих исследованиях.

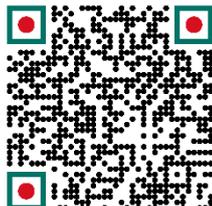
И на прощание – наши рекомендации.

## НА 2025 И ДАЛЕЕ

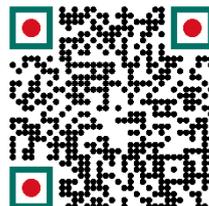
- 1. Считать, оценивать эффективность и перспективность каждого элемента бизнеса**
- 2. Слушать и слышать клиента, реагировать на его запросы, и создавать новые потребности, которые вы сможете удовлетворить лучше всех**
- 3. Максимально убирать из бизнеса все «внутренние ограничители»:**
  - > Себя как «узкое место» в принятии решений
  - > Стереотипы в отношении разных групп сотрудников: молодежи, «серебряного возраста» и т.д.
  - > Стратегическую изолированность топ-команды
  - > Беспорядок, вытекающий из отсутствия приоритетов и непонимания, в чем мы лидеры сейчас, и в чем собираемся лидировать в будущем
- 4. Вовлекать лучших людей в стратегию, ее создание и реализацию**
- 5. Делегировать**



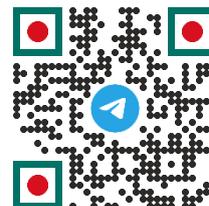
АРБ Про



Зоя Стрелкова



Рома Копосов



Сергей Макшанов

# Удачи на дистанции 2025!

Держите опережающий темп в конкуренции  
за Клиентов (внешних и внутренних), делая

**смыслы** – богаче,

**продукт** – ценнее,

**позиционирование** – понятнее,

**процессы** – удобнее,

**бизнес** - производительнее

*Елена Сысueva*

